

الدليل العملي في

توظيف وإدارة الأفراد

تأليف: كارن لانز

ترجمة: فؤاد هلال



توقيف وزارة الأفراد

الدليل العملي في

توظيف وإدارة الأفراد

تأليف

كارن لانز

ترجمة : فؤاد إمام هلال

ماجستير في الإدارة - الجامعة الأمريكية ببيروت

دار الفجر للنشر والتوزيع

القاهرة

رقم الإيداع

٩٥ / ١٦٦٧

I. S. B. N

977 - 5499 - 15 - 1

الطبعة الأولى

١٩٩٥

Employing & Managing People

by Karen Lanz. Copyright (c) First published in Great Britain in association with the National Westminster Bank, 1988.

Retitled and reprinted in the Nat West Business Handbooks Series, 1991, 1992.

لا يجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو
إختزان مائه بطريقة الاسترجاع أو نقله
على أى نحو أو بلى طريقة سواء كانت
اليكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا
بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقديماً .

«حقوق الطبع والنشر
والتوزيع
محفوظة للناشر»

دار الفجر للنشر والتوزيع

٥ شارع التيسير - عمارة إيموبيليا الأهرام - نهاية شارع الملك فيصل - الهرم

جمهورية مصر العربية

تليفون / فاكس : ٢٨٣١٩٧٢ (٠٠٢٠٢)

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
● المقدمة	٧
● التوظيف	١١
● تحديد المستويات ومساعدة العاملين في الوصول إليها	٥١
● التبريزات المادية للعاملين	٨٣
● إدارة العاملين	١١٧
● علاقات العاملين	١٦٧
● نهاية خدمة العاملين	١٨٣
● حفظ السجلات	٢٠٩
● المرشد في قانون التوظيف	٢١٣

مقدمة

يعتبر الأفراد من أهم النواحي التي تحظى بإهتمام المشروعات الصغيرة اليوم . ويرتكز الإهتمام على جلب الأفراد المناسبين ووضعهم فى الأماكن الوظيفية المناسبة وفى الوقت المناسب . وعادة ما تعتبر حسابات الرواتب هى التكلفة الوحيدة الكبيرة التى ينبغى على المشروع الصغير أن يحافظ عليها .

ويمكن النظر إلى إدارة الرواتب والأفراد باعتبارهم العنصر الحرج لنجاح أو فشل المشروع الصغير . وعلى عكس المشروع الكبير فإن فقدان أحد أفراد العمل قد يكون له آثارا سلبية خطيرة فى المؤسسة الصغيرة .

أعد هذا الكتاب ليساعد أصحاب الشركات والمشروعات الصغيرة فى تمكنهم من التغلب على هذه المشاكل . ولقد أعدت دراسات كثيرة على النواحي المختلفة للأفراد ولكن حتى هذا اليوم لا يوجد سوى قليل منها الذى ألقى إهتماماً بالمشاكل المصاحبة التى تتميز بها المشروعات الصغيرة .

فى البداية وعندما يكون المشروع صغيراً عادة ما تصاحبه مشاكل قليلة يمكن التغلب عليها ، ولكن عندما يأخذ المشروع فى التوسع تزداد نواحي هذه المشاكل التى تواجه صاحب العمل . وبغرض هذا الكتاب فإننا قد قمنا بدراسة مستفيضة لستة مجالات رئيسية وفحصنا آثارها العملية على المشروع الصغير . ولقد أعطينا أمثلة عن كيفية التغلب على المشاكل مستخدمين فى ذلك بعض النظم وخطابات نموذجية لاستعمالها فى هذه المشروعات الصغيرة .

تتضمن هذه المجالات توظيف العاملين ، تحرير عقود العمل ، دفع أجور ورواتب الأفراد ، وتدريبهم . والاستغناء عنهم ، كما أضيف لذلك مجالين هامين هما ، تنمية وتطبيق مهارات إدارة الأفراد على العاملين في المشروعات الصغيرة .

ولقد روعيت أهمية قانون التوظيف « العمل » لكل مجال من مجالات البحث في كافة محتويات الكتاب . وقد كان لذلك آثار جوهرية على العلاقة بين العامل وصاحب العمل في الآونة الأخيرة . ومن أهم القوانين التي صدرت قانون المساواة في الرواتب لسنة ١٩٧٠ « المعدل في ١٩٨٢ » ، قانون التفرقة على أساس الجنس لسنة ١٩٧٥ ، قانون العلاقات العنصرية لسنة ١٩٧٦ ، قانون حماية التوظيف « الموحد » ١٩٧٨ ، وقانوني التوظيف « العمل » لسنة ١٩٨٠ ، ١٩٨٢ ، ولقد منحت هذه القوانين العمال عدداً من الحقوق القانونية . فإذا اعتبر أحد العمال بأن أيّاً من هذه الحقوق قد خالفها صاحب العمل أو أي فريق آخر معنى فإنه يحق له في ظروف ويشروط معينة أن يرفع دعوى إلى المحكمة الصناعية .

ولقد كان أثر الوضع القانوني على علاقة صاحب العمل بالعامل جوهرياً في الحقيقة لأنه أثر على قوة العلاقة بين الاثنين ، حيث زادت قوة العامل بينما قلت قوة صاحب العمل . ولقد خفضت القوانين الحديثة الصادرة في عام ١٩٨٢/٨٠ القوة الجماعية للنقابات العمالية . ولقد بينت الدراسات التي تمت في تشريعات حماية التوظيف أن هناك وظيفة ثانوية للقانون جعلت أصحاب الأعمال أكثر حرصاً في اختيار الأفراد وحمايتهم ، ولقد حاول القانون أن ينظم طريقة التوصل إلى الإتفاق على عقد العمل « التوظيف » بين العامل وصاحب العمل وطرق إنجازه ، ويصدد ذلك فإنه يعطى لكل طرف حقوقاً قانونية نافذة .

وفى الحقيقة فلقد نظم القانون التعاملات بين أصحاب الأعمال وكل عامل بطريقة تضمن أن صاحب العمل سوف يتصرف بعدالة ويدون تحيز .

باستخدام دراسة الحالات والأمثلة وكثرة الخطابات النموذجية فإن هذا الكتاب يظهر لصاحب العمل ليس فقط تأثير الناحية القانونية على العمل ، بل أيضاً طرق التعامل مع العاملين « العمال » حتى يعمل العامل فى الإطار القانونى . ومع ذلك ولما كان القانون دائم التغيير ومن ثم فمن الأهمية أن تصل هذه القوانين الجديدة وتفسيراتها فى المحاكم إلى صاحب العمل والعمال بأسرع ما يمكن . فهناك كثير من المؤسسات وضعت الأدلة لقانون التوظيف والتى تحدثها دائماً ، واثبتت فائدتها القيمة لهذه المؤسسات . كما أنه لا يجب أن يستخدم هذا الكتاب كبديل للدليل القانونى ، وإذا فإننا ننصح بالحصول على مثل هذا الدليل لإستخدامه جنباً إلى جنب مع هذا الكتاب .

قد تظهر كثير من المشاكل إما لكونها غير متوقعة أو لأنها لم تعالج فى الوقت المناسب . فهذا الكتاب يركز على كيفية مواجهة المشاكل ، ويلقى الضوء على آثار عدم مواجهة هذه المشاكل على المشروع الصغير . لهذا وضع هذا الكتاب من أجل العاملين وليس من أجل النظريين ، وسوف يساعد فى التغلب على مشاكل تعيين الأفراد وسيتمكن المديرين باستخدام الوقت الكافى فى التركيز على الأعمال التى بينهم بتغطية أكبر .

الفصل الأول

التوظيف Hiring

المشاكل □ النفقات □ أسئلة توجه إلى النفس □ هل تحتاج شخصاً آخر؟ أو ما هي صفات الشخص الذي تريده؟ □ كيف تحصل على الأفراد؟ كيف تختار الشخص المناسب؟ □ تقديم عرض □ قبول العرض .

من الأهمية بمكان أن يكون قرار إختيار الأفراد في المؤسسات الصغيرة صحيحاً لأن آثار القرار غير الصحيح في هذا الشأن ستظهر بسرعة ، وقد تعود بنا إلى مشاكل مثل إنخفاض الإنتاجية ، وإنخفاض في الروح المعنوية ، وعدم استقرار العمالة .

The Problems : المشاكل

- قد تواجه المؤسسات الصغيرة بعضاً من الصعوبات الخاصة أثناء التوظيف:
- * عدم القدرة على التمشي مع الأجور السائدة .
 - * عدم إمكانية تبني نظاماً للترقي « فالوظيفة المقدمة ليس لها مستقبل وظيفي ».
 - * توقع الكثير من المرشح للعمل أكثر من المؤسسات الكبيرة .
 - * ظهور المؤسسة كنادي خاص بالأعضاء وبصفة خاصة في المؤسسات التي يعمل فيها أفراد أسرة واحدة .
 - * القصور في الوقت والموارد التي تساعد على التوظيف .

ومن الناحية الأخرى يمكن أن تقدم للمعين حديثاً بيئة وظيفية يغلب عليها الود وبها مجال أكبر لممارسة الاختيار وتحمل المسؤولية .

النفقات : The Expenses

يجب أن نتذكر أن التوظيف يمكن أن يكون مكلف للغاية وتتضمن التكاليف:

* الإعداد وتنفيذ الإعلان .

* تكاليف الأدوات المكتبية ، والبريد والطباعة .

* تكاليف التدريب للمحرفين والمتدربين .

وهناك أيضاً تكاليف أقل وضوحاً :

* وقت المسؤولين المقضى فى عملية المقابلة .

* الأداء ذو المستوى الأدنى المقدم من العامل المستجد خلال فترة التجربة

* المرتب لو الأجر المدفوع للعامل ذو المستوى المتدنى عندما يساء اختياره .

لهذا فإنه من الضروري أن تبني عملية التوظيف على تخطيط فعال لضمان تجنب أى مشاكل إجرائية لا ضرورة لها ، وأن العامل الجديد سيستفيد منه العمل بأكبر قدر ممكن .

أسئلة توجه إلى النفس Questions to ask yourself

قبل أن تبدأ بالبحث من شخص لتعيينه - يجب أن تسأل نفسك الأسئلة الآتية :

* هل نحتاج إلى شخص ؟

* لو كانت الإجابة بالإيجاب ، فما هى نوعية هذا الشخص ؟

* كيف تحصل على الأفراد ؟

* كيف تلتقط الشخص المناسب ؟

هل تحتاج إلى شخص ؟ Do you need anyone ?

أولاً يجب أن تفكر ملياً عما إذا كنت في الحقيقة تحتاج إلى إحلال محل من ترك العمل أو فتح وظيفة جديدة حيث توجد هناك خيارات أخرى مختلفة تؤثر على التكلفة .

قرار التوظيف The recruitment decision

عدم التوظيف إعادة توزيع العمال بين العمالة المتاحة

عدم الإحلال المرونة في أداء الأعمال
النقل الداخلي / الترقية
استخدام العمالة من الباطن
استخدام نظام الأجور الإضافية

الإحلال الجزئي تشغيل أفراد تشغيلاً جزئياً
تشغيل عمالة عرضية أو مؤقتة
المشاركة في أداء عمل الوظيفة

الاشتغال الكامل الإحلال المباشر
إعادة توصيف الوظيفة

خيارات عدم إحلال من تركوا الخدمة Non - replacement options

خيار مرونة التشغيل Opt for flexible working

فيمكن تشجيع العاملين الموجودين في الخدمة للعمل بطاقة أكبر أو لتغطية الأعمال الزائدة ، وبهذه الطريقة يمكن الوصول إلى مستويات الإنتاج السابقة ، ومن ثم توفير مبالغ معقولة وقد ترحب قوة العمل المتاحة بفرصة تحمل مسئوليات إضافية .

نقل الأفراد (أو ترقيتهم داخليا) Transfer staff or promote internally

إن فائدة هذا المخل يرتكز في حقيقته على أن العامل يلم بمعرفة مسبقة بالتطبيقات السائدة بالشركة ، وأن الشركة تعلم بنقاط قوة ونقاط ضعف العامل . ووجود نظم الترقى أيضاً يجب أن تكون حافزاً للعاملين الذين ينتقلون في السلم الوظيفي . إلا أنه ومن الناحية الأخرى - فإن قرار الترقية قد يخفض من معنوية عاملين آخرين كانوا يتوقعون الترقية الأمر الذي قد تنشأ معه الحاجة إلى التعيين في الوظائف الأولى . كما قد تظهر قضية ألا وهي أن العامل المرقى قد يؤدي أداء أقل في الجودة في الوظيفة الجديدة عنه في الوظيفة السابقة . ولهذا فيجب العذر واستعمال البراعة والتعقل في استخدام هذا المخل ، وعليه فإنه يجب التحدث مع الأفراد الذين لم تشملهم الترقية لشرح الأسباب وراء تخفيضهم كلما كان ذلك ممكناً وذلك لتجنب حالة الإحباط .

استخدام العمالة من الباطن Use sub- contractors

تشغيل العمالة من الباطن قد يؤدي إلى تخفيض أو إعفاء المؤسسة من إلتزاماتها قبل الضرائب ، والفوائد التي تدفع في حالات المرض أو الإحالة على المعاش ، والأجازات العادية وأجازات الأمومة . كما أن الشركة لن تكون مسؤولة عن التدريب . يقضى هذا المخل بتشغيل أفراد لأداء أعمالاً بعينها ولدد محدودة . ففي هذه الأحوال ستتحمل المؤسسة الأجور المستحقة عند تحقيق أهداف الأعمال المؤداة . ويتبغى في هذه الأحوال إستشارة مكتب الضرائب بالنسبة لوضع الضريبة الخاصة بالعمالة من الباطن .

ومن الناحية الأخرى ، فقد تزيد أجور العمالة من الباطن عما يدفع فعلاً للعاملين بالشركة كما قد تتواجد مشاكل تتعلق بالتحفيز والتأديب حيث أن هناك إحتمال بعدم إلمام العاملين من الباطن بعمليات الشركة أو مستويات الأداء .

تشجيع العمل الإضافي Encourage Overtime Working

فالفائدة في استخدام هذا المدخل أن الأفراد يعلمون جيداً سياسات وتطبيقات الشركة الداخلية كالمعلقة بالترقية والنقل ، كما أن الشركة تعلم أيضاً بنقاط الضعف والقوة للعاملين فيها . فضلاً من أن هذا المدخل يسمح بإعطاء الفرصة للعامل في زيادة دخله ، وفرصة له للإنتهاء من الأعمال المسندة الأمر الذي يزيد من حافزه الشخصي وكبرياؤه في العمل ، ومع ذلك يوجد عيب رئيسي يقترن بهذا المدخل عند استعماله لمد طويلة فقد يصبح العمل الإضافي سمة من سمات العمل الدائمة ومن ثم يصبح باهظ التكاليف ، ويؤدي إلى عمالة منهكة قد تعجز أن تكون مرنة لمواجهة الطلبات الزائدة أو للإنتاج الزائد في أوقات الزروة .

Part - replacement options

إختيارات الإحلال الجزئي

Hire part time staff

تشغيل أفراد للعمل بعض الوقت

يمكن أن نستخدم أفراداً للعمل بعض الوقت لتغطية احتياجات زروة الإنتاج ، فالعامل الذي يعمل أقل من ستة عشر ساعة في الأسبوع لن يخضع لقانون التوظيف «العمل» في نواحي متعددة ، مما يؤدي إلى زيادة في مرونة الإدارة وانخفاضاً في العبء الإداري . ويمكن فصل العاملين لبعض الوقت من قنوات الإتصال والمعلومات وذلك توفيراً للمال ، إلا أنه من جهة أخرى يلاحظ أن نفس القدر من المال والوقت تقريباً سيتطلبه تدريب العاملين لبعض الوقت إسوة بالعاملين الدائمين .

Hire casual or temporary staff

تشغيل العمال العرضيين أو العمال المؤقتين

أيضاً - يمكن تشغيل هؤلاء لتغطية احتياجات زروة الإنتاج ، و أن وضعهم

القانوني يتطلب تدقيقاً دقيقاً، مثل ما يتعلق بتاريخ بداية ونهاية العمل ، تمديد العقد والنقل إلى وضع وظيفي دائم .

وسوف تتساوى الإجراءات الإدارية الخاصة بالضرائب والتأمين القومى مع الإجراءات الخاصة بالعامل الدائم ، فضلاً عن احتمال دفع بعض النفقات القانونية مثل ما يدفع للعامل عند مرضه حسب طول مدة خدمته . وينبغي أن تتضمن صيغة عقد التشغيل وخطاب عرض الوظيفة بوضوح تاريخ بداية ونهاية العمل . وأن مدة الخدمة يجب أن تكون أقل من سنتين ، أما إذا زادت عن ذلك فقد يحق للعاملين أن يطالبوا بنفس الحقوق التى يتمتع بها العمال الدائمين . فالتمس على تاريخ لنهاية العقد يجعل العقد المبرم عقداً محدد المدة .

Job sharing

مشاركة الوظيفة

يمكن أن يشير تحليل الوظائف فى المؤسسة إلى إمكانية المشاركة فى إنجازها . وتنفيذ ذلك يتوقف على طبيعة عمل الوظيفة والعاملين الشاغلين لها ، وطبيعة حجم العمل . تحدثت المشاركة فى العمل عندما - وعلى سبيل المثال - يغطى كافة جوانب الوظيفة الواحدة شخصين أو أكثر . فالعامل « أ » يعمل فى النوبات الصباحية بينما العامل « ب » يعمل فى النوبات المسائية ، فبكفاءة يمكن أن يشارك عامل طول الوقت بين إثنين يعملان بعض الوقت .

تساعد المشاركة فى أعباء الوظيفة فى تنمية مستودع الخبرة فى المؤسسة ، وتساعد فى رفع مستوى المرونة لكونها تسمح بالقدرة على مواجهة أوقات الذروة فى الإنتاج وتغطىة أعمال الفياض أو الأجازات يجب أن يعاد تدريب العاملين نوى الخبرة عندما

يرجعون من غيابهم من أجازات الأمومة أو الأجازات الأخرى بما يترتب عليه إقتصاد فى مصروفات التعيين الجديد والتدريب .

وفى حالة ما إذا لم تصل عدد ساعات عمل مشاركى الوظيفة إلى الحد الأدنى من الساعات المطلوبة سوف تعفى المؤسسة من بعض الالتزامات القانونية والمالية المتعلقة بالتقاعد وقوانين العمل « انظر إلى الفصول المتعلقة بهذا الموضوع » .

ومع ما تقدم فإننا نجد أن المشاركة فى الوظيفة بصفة مبدئية على الأقل مستساعد فى الزيادة فى أنشطة التعيين والتدريب ، وسوف تتطلب إشرافاً أكثر ورقابة على الأداء ، فضلاً عن زيادة الإجراءات الإدارية وبصفة خاصة ما يتعلق بالرواتب .

ما هى نوعية الشخص الذى تحتاجه ؟

What type of person you need ?

إذا ما درست الاختيارات السالف ذكرها فى القسم السابق وقررت أنك تحتاج عاملاً ليسهل وظيفة دائمة إما لإحلال محل عامل آخر ترك الخدمة أو لمواجهة الزيادة فى أعباء العمل ، فإنه ينبغى عليك أن تفحص ما يجب على هذا العامل أن يقوم به من واجبات ، وتذكر أنه عندما يحل شخص محل آخر فإنه ينبغى ألا يقوم العامل الجديد بأداء كل الأعمال التى كان يقوم بها العامل السابق .

فقد ترغب فى إجراء تغييراً طفيفاً فى واجبات الوظيفة لكى تعكس التغييرات الحادثة فى احتياجات العمل . هذه القائمة من الواجبات أو وصف الوظيفة ستساعدك فى تكوين فكرة عن طبيعة الشخص الذى تريده ليملا الوظيفة . ومن ثم فيتنبى وضع المعايير المطلوبة فى الشخص لكى يقوم بأعباء الوظيفة قبل النظر فى أمر تعيينه . هذه القائمة

غالباً ما يشار إليها بمواصفات الشخص . والأمثلة الآتية لوصف الوظائف ومواصفات من يشغلها سوف تساعدكم كمُرشد مفيد .

Job descriptions وصف الوظيفة

في المؤسسات الصغيرة غالباً ما يتوقع من العاملين أداء العمل بشيء من المرونة المقبولة ، وعلى وصف الوظيفة أن يعكس ذلك ، وألا توصف الوظائف في حدود ضيقة للغاية ومن ثم يؤتى بصيغة عامة شاملة مثل « والقيام بأداء أى أعمال أو أعباء أخرى عندما تطلب » لأنه يتروّط على وضع وصف الوظيفة بطريقة دقيقة ولكنها ضيقة للغاية مشاكل كثيرة . في الشكل ٢ - ١ نجد نموذج لوصف الوظيفة لكي تطويعه في استخداماتك الخاصة .

بمراجعة شاغل الوظيفة الحالي والمُشرف عليه يؤكد عدم ترك أى من واجبات الوظيفة ويمكن استخدام هذه المراجعة - كتذكير لشاغل الوظيفة الحالي وما هو متوقع منه . لاحظ أن إسم العامل لا يجب أن ينكر على نموذج وصف الوظيفة .

وصف الوظيفة :

القسم : المبيعات

عنوان الوظيفة : بائع تليفونات

مسئول من : مدير المبيعات

مسئول عن : لا أحد

غرض الوظيفة :

المساهمة في تحقيق أهداف المبيعات الأسبوعية .

الواجبات :

- ١ - المساعدة في إعداد ملاحظات المبيعات قبل إجتماع أفراد قسمه .
- ٢ - الإتصال بالزبائن المتوقعين تلفونياً والتعهد ببيع المنتج .
- ٣ - إبلاغ مدير المبيعات براغبي الشراء من الزبائن في نهاية اليوم .
- ٤ - مقارنة النشاط بالأهداف الموضوعة في نهاية عمل اليوم ، عرض النموذج الخاص بسجل المبيعات إلى مدير المبيعات .
- ٥ - أداء الواجبات الإدارية العامة وقت وعند الطلب .

تصديق :

أعدت أوصاف الوظيفة بواسطة :		
التاريخ	التوقيع	نظرها شاغل الوظيفة
		وأقر أنها مضبوطة
التاريخ	التوقيع	نظرها المشرف وأقر
		أنها مضبوطة

شكل ١ - ١ نموذج لوصف الوظيفة

مزايا وعيوب وصف الوظيفة The Pros and cons of a job description

-	+
- لا يساعد على المرونة فى جميع الأحوال .	- يوضح قياسات العمل فى الوظيفة ويبين للعاملين والمديرين المتوقع منهم.
- يزيد من تحديد المهام .	- يستخدم كوسيلة مساعدة عند الإستخدام (التوظيف) .
- قد يؤدي إلى مشاكل فى بناء تقييم الوظائف .	- يستخدم كوسيلة لتقييم الأفراد .
	- يفيد كأساس للتقييم المادى للوظيفة ... إلخ .

مواصفات الفرد Person specifications

مواصفات الفرد يمكن أن تؤسس على نظام الدرجات التالية والتي يمكن تطويرها أو تبسيطها :

خطة الخمس نقاط

- * تأثيره على الآخرين .
- * المؤهلات / الخبرة .
- * القدرات الذاتية .
- * التحفيز .
- * التكيف .

خطة السبع نقاط

- * الحالة الصحية « الجسمانية » .
- * المؤهلات والإنجازات .
- * الذكاء العام .
- * الصفات الخاصة .
- * الإهتمامات .
- * التصرف فى المواقف .
- * الظروف .

شكل ١ - ٢ يظهر نموذج لمواصفات الشخص

التوظيف

مزايا وعيوب مواصفات الشخص

-	+
- قد يضع وصفاً ضيقاً للغاية للشخص المناسب للتوظيفة .	- يركز العقل على المعايير الرئيسية في كل وظيفة .
- لو لم تكن دقيقة واستخدمت كوسيلة للاستخدام قد تؤدي إلى مشاكل .	- يمكن أن يستخدم كمرشد للتوظيف الداخلي والخارجي .
- يمكن تجاهل الاستخدام من الداخل لعدم انطباق مواصفات الشخص عليهم .	- يساعد المديرين في التعامل مع المرشحين داخلياً غير المناسبين .

مواصفات الشخص :

قسم :	المبيعات
عنوان الوظيفة :	بائع تليفونات
١- الحالة الجسمانية	واضح - قوى البنية - متحدث لبق الصحة العامة جيدة .
٢- المؤهلات والإنجازات	حادة الصف الخامس G.C.SEs متضمناً اللغة الإنجليزية والرياضيات .
٣- الذكاء العام	الخبرة السابقة في عمل مشابه مرغوب فيه . السرعة في الرد - حاسم - ذاكرة قوية
٤ - الصفات الخاصة	السلوك الجيد في استخدام الهاتف جيد في الأرقام قادر على العمل تحت الضغط ويحترم المواعيد المحددة .

توظيف وإدارة الأفراد

- ٥ - الاهتمامات .
عملية وإجتماعية .
إنبساطى (اجتماعى) .
٦ - النزعات (المزاج) .
وعود - يوثق به .
يجب أن يكون قادرا على العمل فى المساء من
٧ - الظروف .
وقت إلى آخر وكذلك فى نهاية الأسبوع .

شكل ١-٢ نموذج لمواصفات الشخص

كيف تحصل على الأفراد How do you get people

متدما يتخذ قرار التعيين من الخارج فمن الضرورى الأخذ فى الاعتبار المصادر المناسبة .
وتختلف هذه المصادر تبعا لنوع الوظيفة .

الاتصال الشخصى Word of mouth

-	+
- استبعاد بعض الأفراد من تقديم طلبات التعيين على أساس من الجنس أو المنصر قد يسبب فى مشاكل قانونية .	- ليس مكلفا .
- احتمال تواجد ظاهرة التجمع (الشلل) ، الامسقاء الطيبين أو الأقارب ليسوا بالضرورة موظفين جيدين .	- التوصية الموثوق فيها تحد من مخاطر التعيين السيئ .
- المداخل غير الرسمية يحتل معها وجود التحيز وهذا بدوره يؤثر على معنوية المرشحين من الداخل .	- توظيف الأصقاء أو الأقارب يزيد من الولاء إلى المؤسسة .
	- أقل رسمية

التوظيف

لوحات الإعلانات Notice boards

-	+
<p>- يقصر المتقدمين على المرشحين من الداخل وأولئك الذين رأوا الإعلان.</p> <p>- قد ينظر إليه باعتباره جزءاً من الأثاث ومن ثم يتجاهله المشاهد.</p> <p>- إذا قصد بالإعلان الاختصار على أحد الجنسين فقط أو على عنصرية معينة، فستنظر إليه باعتباره ذا تفرقة - مثل وضع الإعلان على لوحة في غرف تغيير ملابس الرجال للإعلان عن وظائف للرجال.</p>	<p>- غير مكلفة.</p> <p>- تصل إلى عدد كبير من طالبي الوظائف المتوقعين.</p> <p>- التعرف بقرص التعيين. تخدم في تمكين الذين يتطلعون إلى الترقية داخلياً.</p>

مراكز التوظيف Job centres

-	+
<p>- الأفراد الذين يختارون عن طريق مكاتب التوظيف - قد لا يتوافقون مع متطلبات العمل.</p> <p>- قد لا يفهم المركز الوظيفة المراد شغلها فهماً كاملاً.</p> <p>- تسمية المتقدمين للوظيفة عن طريق المركز تختلف باختلاف المناطق القاطنين منها.</p>	<p>- خدمة مجانية لكافة المؤسسات.</p> <p>- يعطى فرص الاستفادة من السوق المحلي.</p> <p>- سوف يتحمل المكتب مسئولية بعض نواحي عملية الاختيار للتعين عند الطلب.</p> <p>- الاستفادة من شبكة ضخمة من طالبي الأعمال على مستوى الدولة.</p>

المؤسسات المتخصصة / مستشارين في مجال الاختيار

Private agencies / Selection consultants

-	+
- أتعاب باهظة تتراوح بين ٨٪ إلى ٢٥٪ من مرتب المعين عن السنة الأولى .	- يملكون خبرة لا بأس بها في مجال التوظيف .
- قد ترغب صاحب العمل في إختيار عامل بذاته .	- يملكون المعلومات المفصلة بالنسبة لبعض الوظائف المتخصصة .
- قد تستمر ضغوط المبيعات الثقيلة حتى بعد انتهاء المؤسسة من التعيينات .	- التخلص من الأنشطة التي تسبق الاختيار .
- غالبا ما تتضمن الرواتب المعروضة حتى تزداد نسبة الأتعاب .	- عادة لا تطالب بالأتعاب إلا بعد أن يتم الاختيار من خلال المؤسسة .
	- قد ترد ما سبق أن حصلته من أتعاب في حالة ما إذا ترك المعين الخدمة خلال فترة زمنية معينة .

- * يبحث عن سمعة المؤسسة قبل التعامل معها ، فإنها لفكرة حسنة أن تنشأ علاقات عمل مع القليل من هذه المؤسسات .
- * تذكر دائما أنه عادة يمكن التفاوض في الأتعاب .
- * وافق دائما على الأتعاب قبل رؤية المرشح للوظيفة لتجنب أى أختلافات أو فهم بعد أن ترى المرشح الأمثل .
- * حاول أن تتأكد من أن مستوى المرتب أو الأجر محدد سلفاً بحيث يمكن تجنب إجراء المقابلة لمن لا يناسبه هذا الأجر أو المرتب .
- * راجع أى عقد يبرم مع المؤسسة ، ففي أغلب الأحوال سوف تستحق رد الأتعاب أو جزء منها في حالة ما إذا ترك المعين في الوظيفة خلال فترة زمنية محددة .

التوظيف

Schools / Colleges / universities	المدارس / الكليات / الجامعات
-	+
- قد تتطلب فترة للاستقرار والأعداد من المدرسة إلى العمل .	- يسمح بتدريب الأفراد « عديمي الخبرة » . مع العلم بأن بعض المعاهد تعطى تدريباً مهنيّاً .
- لا تتناسب مع بعض الوظائف لفقدان الخبرة في العمل .	- تمنح الحكومة حوافز معينة إلى الشركات التي تعين خريجي المعاهد العلمية .
	- تحسن من سمعة صاحب العمل المحلية .

News papers, Journals, etc, ...

الصحف والجزء الأد

-	+
- يمكن أن تكون باهظة التكاليف خاصة في حالة الجرائد اليومية المحلية .	- يمكن الوصول إلى سوق حيوي من طالبي العمل .
- تدفع التكلفة دون ضمان استجابات مناسبة .	- يمكن التوجه إلى أسواق عمالة معينة
- قضاء وقت وإنفاق مال لإنتاج الإعلان	- عادة أقل تكلفة من مؤسسات التوظيف .

يجب إجراء مراجعة بسيطة بعد الإعلان الخارجى ، ويمكن أن يتم ذلك بجمع أعداد الاستجابات الناتجة عن الإعلان لدى وسيلة إعلامية معينة ، أخذين فى الاعتبار تكلفة نشر الإعلان . أيضا - سيكون من المفيد التعرف على المساحات المتخصصة التى تخصصها الجرائد ونوعية القارئ ، تحرى من العاملين الذين على رأس العمل أى من الصحف والجرائد التى يقرأونها . ومع ذلك ففى معظم الأحوال يكفى الإعلان محليا لجذب راغبى العمل .

كيف يتم الإعداد وتصميم الإعلان

How should an advertisement be drawn up

عادة ما تساعد أقسام الإعلان فى الصحف والجرائد فى شرح تكاليف الإعلان وتقديم النصح فى تصميمه . على أنه يجب التنكرة بأن هدفهم هو بيع مساحات ، ومن ثم ليس من الضرورى أن تكون مساحة الإعلان فى الحجم الذى يقترحونه ، كما أنه يمكن أن تتفاوض على المساحة ، وفى حالة إعتيادك على نشر الإعلانات الخاصة بك بصفة دورية فى القسم الخاص بذلك ، سيكون لديك أمس أفضل للتفاوض .

يتميز الإعلان الفعال بالاقتصاد مع التوضيح والتركيز على المجالات الأساسية فى الوظيفة مشجعا الاستجابات . يجب أن يصمم الإعلان بعناية بحيث لا يحدث تفرقة على أساس من الجنس أو العنصر أو الحالة الاجتماعية وينبغى أن يتضمن المعلومات التالية :

* عنوان الوظيفة .

* ما تتضمنه الوظيفة من أعباء .

* الفوائد والمزايا المقررة للوظيفة .

* الموقع .

التوظيف

* النوعية المطلوبة لشاغل الوظيفة .

* الطريقة التي تتبع في التقدم للوظيفة .

وإذا كان هناك شك في تحديد المرتب المناسب للوظيفة فينصح باستبعاد هذه المعلومة من الإعلان ويطلب من المتقدمين أن يتقدموا بتفصيلات عن مستويات المرتبات الحالية لهم .

الإداريون - إدارة الرهن Administrators - Mortgage Department

ما يقرب من ٨٥٠٠ جنيه استرليني + علاوة + مزايا وفوائد
نظرا للتوسع الدائم فنحتاج الآن إلى عدد من الأفراد للعمل كفريق معاون
لمستشارينا العاملين في ميدان الرهن .
وكجزء من الفريق الصغير المترابط والودود رغم صغره فإن الأشخاص
المناسبين ينتظر منهم أن يظهرون بمظهر الذين يمكن الاعتماد عليهم ، حريصين على
الدقة ، منظمين في منخلهم إلى الوظيفة . وفي مقابل ذلك فلنأمن - نقدم أمانا للوظيفة ،
بيئة خالية من التضارب ، فضلا عن الفوائد والمزايا التي تصاحب إتساع وكبر
المشروع .

الخبرة في ميدان الرهن ستكون عنصراً مميزاً ، ولكنها ليست ضرورية كلية
حيث يقدم تدريباً شاملاً .

فضلاً أكتب إلى :

الاسم :

العنوان :

أو إتصل بي تليفونيا على :

(لا يوجد وكلاء)

الشكل ١ - ٣ نموذج للإعلان عن طلب التعيين

المبيعات Sales Professional

ما يقرب من ١٠ - ١٨ ألف جنيه استرليني

نحن بصدد البحث عن شخص من نوعية خاصة ، إذا كنت من نوى المبادرة ولديك حماساً وذو طبيعة تنافسية .

أنت في حاجة إلى قوة للتأثير على مكاسبك ، ولا تريد أن تحد من هذه المكاسب ، تريد أن تشارك إيجابياً في نمو شركة متعددة الفروع ، تريد أن يستمع إليك وأن يكون لمملك مقابلاً ومعترفاً به . تريد أن تعمل في بيئة كلها ود حيث تكون للأفراد أهمية ، وتحديات العمل مستمرة . نرجو أن نكون قادرين على تقديم ذلك لك . فضلاً ، أكتب لي مرفقاً السيرة الذاتية أو اتصل تليفونيا لإجراء حديثاً ودياً بعيداً عن الرسمية .

الاسم :

العنوان

رقم التليفون :

(لا يوجد وكلاء)

الشكل ١ - ٣ نموذج للإعلان عن طلب التعيين

ومع ذلك أظهرت التجربة أن الاستجابة تكون عادة أكثر عند ذكر مستوى المرتب أو المستوى التقني .

فكر بعناية في الشخص الذي تريد اجتذابه عند كتابة الإعلان ، فإنه يمكن أن تكون للكلمات المستعملة أهمية للغاية ، فغالباً نجد أن رجال المبيعات يريدون أن تكون أنشطتهم في نطاق دائرة موطنهم ، ويتطلعون نحو حرية ومكاسب غير محدودة ، أما الإداريين فإنهم غالباً ما يفضلون بيئة مستقرة ، أمان في الوظيفة ، وجو عمل خالي من التضارب . في

التوظيف

الأمثلة الواردة في الشكل ٢ - ٢ ، عند استخدامها حديثا في طلب العمالة جاءت بنتائج كبيرة .

كيف تختار الشخص المناسب ؟ How do you choose the right person?

إذا لم تشغل الوظيفة عن طريق الاتصال الشخصي ، فإن المرحلة التالية من العملية هي فرز الطلبات .

كيف يقدم الناس الطلبات ؟

يمكن أن تأخذ الطلبات الصور التالية :

الخطاب ، By letter

غير رسمي ، ويقتل من النفقات الإدارية على المؤسسة ، ولكنه يسمح للطالب بالحري في أن يضمه بأي معلومات .

السيرة الذاتية By Curriculum vitae (C.V)

تتضمن قائمة بالمعلومات الموسعة أكثر بالنسبة لفيرة الشخص وصفاته الشخصية والتي يعدها طالب الوظيفة بنفسه ، وهي عادة تتضمن معلومات عن :

- معلومات أساسية تتعلق بالشخص الاسم ، العنوان ... إلخ
- خبرة العمل .
- المميزات .
- الأنشطة الخارجية .
- مصادر الرجوع إليها عند الإستفسار عن الشخص .

نموذج طلب الوظيفة By application Form

يقضى من الطالب بأن يدلى بمعلومات شخصية فى المجالات الرئيسية التى تختارها الشركة وهنا ويعد استلام جميع الطلبات الكاملة من المتقدمين تسهل مقارنتها وتصنيفتها.

أن متطلبات استكمال نموذج الطلب من وقت لآخر قد تعوق الطالب المناسب من استكمال ملا الطلب ، ومن ثم ينبغي على الشركة التلذذ عما إذا كانت المعلومات المطلوبة لها علاقة حقيقية بالعمل أخذين فى الاعتبار طبيعته ، فإذا لم يكن كذلك ، يجب البحث عن مداخل أخرى أقل رسمية . وفى جميع الأحوال يجب ألا يكون نموذج الطلبات معقدا بدرجة كبيرة من حيث الشكل .

تعطى نماذج طلبات التعيين وكذلك السيرة الذاتية مادة مفيدة فى البناء الأساسى الذى تقوم عليه المقابلة الشخصية للاختيار من بين المتقدمين ومن ثم ينبغي حفظ نماذج طلبات المرشحين الناجحين كسجل نافع للمعلومات الشخصية ، أيضا فإن طلبات الأفراد الذين لم ينجحوا يجب الحفاظ عليها لمدة محدودة (ثلاثة أشهر) لاحتمال تغيير قرار الاختيار .

الهاتف By telephone

إن تشجيع الطلبات عن طريق الهاتف يمكن أن يقلل من البيروقراطية المرتبطة بالاختيار بالطرق الأكثر رسمية فينبغى أن تشجع السهولة فى الطلبات كما أكبر من الاستجابات ، هذه الطريقة تسمح للشركة أن تعطى ردودا فورية وتحصل على معلومات فورية أيضا عن المتقدم . ومن الواضح أنه يمكن تصفية المتقدمين غير المناسبين فى هذه

التوظيف

المرحلة مخفضين بذلك الأعباء الإدارية على المؤسسة . وطبيعى يجب أن يتحفظ الذين يقومون بالاختيار من اتخاذ القرارات بالنسبة للمتقدمين بحيث تكون فى أضيق الحدود عن طريق التليفون ، حيث تعمل هذه الطريقة إنطباعا جزئيا عن المتقدمين فقط .

إذا لزم استخدام هذه الطريقة فإنه من الأهمية بمكان على من عليه المسئولية الكاملة فى اتخاذ قرار الاختيار أن يعطى زمنا كافيا للتعامل مع المكالمات بعد الإعلان عن الوظيفة ، يمكن بعد ذلك مباشرة إجراء المقابلة مع المتقدمين الذين يحضرون معهم السيرة الذاتية ، أو يطلب منهم ملاً نماذج طلبات التعيين عند الوصول . عند اتباع هذا المدخل ينبغي تسجيل رقم التليفون وأخذ العنوان من المتقدم لأن فى ذلك ضمان لحضوره كما يفيد فى إمكانية الاتصال به فى حالة تغيير مواعيد المقابلة إذا ما إتضح أن المواعيد السابقة غير مناسبة .

يعتبر فرز نماذج طلبات التعيين بواسطة الهاتف وسيلة نافعة .

الشكل ٤-٦ يظهر لنا الأسئلة الأساسية التى يمكن أن تسأل خلال المحادثة الهاتفية لضمان استمرارية الثبات عليها . ويمكن تطوير هذا الأسلوب ليناسب أى شركة وفى أى مجال وظيفى .

الفصل بين الخراف والعنز Separating the sheep from the goats

مهما تكن وسيلة التقييم للوظيفة فإن مواصفات الشخص هى أهم مستندات التعيين التى تستخدم فى عملية الفرز حيث أنها توصف بطريقة مرتبة من حيث المتطلبات التى يجب أن تتوفر فى الشخص المناسب لشغل الوظيفة ، فدائماً تقارن خبرة المتقدم ومؤهلاته وصفاته الشخصية مع ما هو وارد فى المواصفات الشخصية المطلوبة للوظيفة .

سكرتير :

الإسم : رقم التليفون : منزل

عمل

العنوان : تاريخ الميلاد :

أين رأيت الإعلان ؟

ما هي عدد سنوات الخبرة في مجال عمل السكرتارية ؟

ما هي المعدات التي إستخدمتها ؟ « آلة كاتبة يدوية - كهربائية - كمبيوتر »

كم عدد سنوات الخبرة في الكتابة على الكمبيوتر ؟

ما رأيك في سرعتك الحالية ٥٠ ٥٥ ٦٠ ٦٥

للكتابة على الآلة الكاتبة ؟

لماذا تريد تغير وظيفتك الحالية ؟

القرار : دعوته للمقابلة التاريخ / الوقت

مرفوض في التليفون

مرفوض للسيرة الذاتية

الشكل ٦ - ٤ نموذج الاختيار عن طريق التليفون

طلبات التوظيف عن طريق التليفون Telephone applications

إذا أردت الاختيار من بين المتقدمين عن طريق التليفون ، فاتبع الإجراء التالي ، فإذا كنت غير متأكد فخذ الطريق « غير متأكد » فقد تنتهي بطالبي وظائف كثيرين . ولكنه أكثر أمناً من الأسف !

التوظيف

القرار	النصرف
غير مناسب ←	إرفضه خلال المحادثة بسبب إنطباق معايير الاختيار أكثر على آخرين . سجل سبب الاعتراض في الحالات الصعبة المحيرة .
غير متأكد ←	إطلب معلومات أكثر « السيرة الذاتية أو طلب التوظيف »
تطبيق عليه المعايير « المتخصص عليها في مواصفات الشخص » ←	إدعوه للمقابلة مع تحديد التاريخ والوقت في الحال أثناء المحادثة .

CVs and application forms

السيرة الذاتية وطلب الالتحاق

باستخدام هاتين الطريقتين فإن هناك وقتاً لتلقي إستجابات معقولة بكمية أكبر .
تذكر واحفظ مواصفات الفرد بجانبك واتبع الإجراء التالي :

القرار	التصرف
صنف طلبات الالتحاق إلى ثلاث مجموعات: غير مناسب ←	أبلغه بذلك . إرفض بخطاب « انظر الشكل ١ - ٥ » سجل الأسباب .
يمكن ترشيحه ←	أبلغه بذلك . تأخر في الرفض / ادعوه للمقابلة . أخبره بخطاب أنه على قائمة الإنتظار . أخبره .
مناسب طبقاً للمعايير ←	إدعوه للمقابلة بخطاب « الشكل ١ - ٦ »

من الضروري أن تتأكد من أنك تختار بدقة بحيث لا يدمى المقابلة سوى قليل من المتقدمين ، فغالباً ما سيكون من الضروري إعادة الاختيار بين اللغات الثلاثة الثالثة ، فإذا لم يكن هناك هدأ كافياً من الذين تنطبق عليهم المعايير ، فإنه يجب وضع المتقدمين على قائمة الإنتظار لفترة قصيرة بشر الإمكان وإبلاغهم بالقرار فوراً .

خلال هذه العملية قد يكون من المفيد دراسة عما إذا كان طائفي الخلف يمكن النظر في تعيينهم في وظائف أخرى بالشركة .

هناك نماذج مبسطة للاختيار كما تظهر في الشكل ١ - ٧ عبارة عن أداة يمكن أن تفرق لكل طلب إلتحاق عند استلامه كوثيقة ملصقة للمساعدة في عملية الاختيار والمقابلة بالإضافة إلى ذلك فإن ملاءمة الإستثمارات سوف يظهر إن كانت الإستراتيجية قد جلبت مرشحين مناسبين أم لا .

عزيزي

نشكركم على إرسال طلب الإلتحاق بالعمل مكملاً / السيرة الذاتية لإجراء .
وبعد الدراسة الدقيقة فإننا نأسف لإبلاغكم أنه لم يوقع عليكم الاختيار لإجراء
المقابلة في هذه الفرصة .

وهدوماً نشكركم على إهتمامكم الذي أوليتموه في
ونرجو لكم النجاح في وظيفة مناسبة في المستقبل القريب .

المخلص

الشكل ١ - ٥ نموذج لخطاب الرفض عند استلام السيرة الذاتية لوطالب الإلتحاق

The interview

المقابلة

كمؤسسة صغيرة فإنك ستكون في وضع جيد لإجراء مقابلات تقوم على أساس غير رسمي نسبياً ، وأن تربط بين المقابلة وبين الأحاديث العامة .

عزيزي

نشكركم على طلب الالتحاق الذي قدمتموه أخيراً لشغل وظيفة

وإنى لأرغب جداً مناقشة أعمال الوظيفة معك أكثر ، ولذلك أعددتنا موعداً للمقابلة معك يوم الساعة والتي ستجرى في العنوان المبين أعلاه .

سأكون شاكراً لو أكتبتم أن ذلك مناسباً لكم .

في انتظار لقاءكم

المخلص

الشكل ١ - ٦ نموذج خطاب دعوة للمقابلة الشخصية

المستوى المطلوب	المعايير
لا	نعم
	x
	x
	x
	x
x	التعليم
	الخبرة في مجال العمل
	التدريب
	الموقع / بيئة وظروف العمل
١	المجموع
	٣

الشكل ١ - ٧ نموذج لمن يختار من السيرة الذاتية أو طلب الالتحاق

بهذه الطريقة يمكن أن تشكل صورة عن طالب الالتحاق كشخص ، ونظرة عما إذا يمكن له أن يتوافق مع زملاء المستقبل . وفى الحقيقة وقبل أن تتخذ قرارك فقد ترغب فى أن تحصل على آراء الزملاء الذين قد يكون سبق لهم التحدث مع المرشحين للعمل بطريقة غير رسمية .

ومن ناحية أخرى فمن الأهمية أن تجرى نوع من المقابلة المخططة بحيث تسمح للمعايير الموضوعية مثل الخبرة والمؤهلات أن تكون محلاً للنقاش . وفى الغالب يقوم بإجراء المقابلة مقابل واحد أو اثنين أحدهما يلزم أن يكون هو المشرف المباشر على طالب الوظيفة بعد أن يتم تعيينه عليها .

حاول أن تتجنب الأخطاء الشائعة للمقابلة ووصفة خاصة الإسراع فى اتخاذ قرار فى الدقائق الأولى للمقابلة دون أن تعطى إهتماماً كاملاً للحقائق ، أو تتأثر كلية بعوامل مثل الطريقة التى ينظر بها المتقدمين أو الطريقة التى يتحدثون بها . فإذا ما توصلت إلى مدخل محكم ومنظم يعطيك المعلومات المطلوبة ستكون مقابلاتك مثمرة .

وتذكر أن المقابلات لها ثلاث أهداف رئيسية :

- * إمكانية تقييم المتقدم للعمل .
- * إمكانية حصول المتقدم على معلومات عن الشركة .
- * يمكنك تحسين العلاقات العامة فربما يصبح المتقدم للعمل زبوناً أو عميلاً للشركة فى المستقبل .

قائمة لمراجعة النقاط في المقابلة الناجحة

عندما تخطط للمقابلة :

- * تأكد من أنك والمتقابلين تعلمون وقت ومكان المقابلة .
- * تأكد من أنك تكرس وقتاً كافياً لكل مقابلة « على الأقل ٢ - ٤ ساعات » .
- * اقرأ أوصاف الوظيفة ومواصفات الشخص وطلب الالتحاق وأعد بعض الأسئلة الأساسية مقدماً . وفي قيام قريبين بإجراء المقابلة يمكن تقسيم نواحي موضوعات المناقشة .
- * قرر من سيرأس المقابلة . غالباً ما يستفيد الأفراد الذين يقومون بالمقابلة وحدهم بشعورهم براحة دون أى ضغط ، ومع ذلك فالفرد قد يكون أكثر عدالة من أن يكون متحيزاً .
- * خصص حجرة للمقابلة ورتب المقاعد بطريقة غير رسمية ، تجنب المقاطعات والإنشغالات الأخرى . تجنب المكالمات التليفونية وامنع دخول الأفراد المفاجيء للحجرة .

أثناء إجراء المقابلة :

- * إبدأ بوضع المتقابل معه في حالة نفسية حسنة بسؤاله أسئلة وبودة مثل هل وجدتنا كما توقعت ؟ هل ترغب في فنجان من القهوة ؟
- * حاول تشجيع المناقشة ذات الإتجاهين من حيث السهولة والإسترسال ، وأسأل أسئلة مفتوحة بحيث تشجع المتقدم للوظيفة بأن يتطوع بإعطاء المعلومات مثل : ماذا ترى في التعامل مع العملاء ؟ بدلاً من : أنت لا تحب العمل مع الجمهور

أليس كذلك ؟ وعموماً الأسئلة التي تبدأ بـ من ، ماذا ، أين ، متى ، كيف أو «أفيدينى» سوف تعطيك إجابات مناسبة .

* فى بعض الأحوال استفسر أو واجه الشخص المراءوخ ، وفى حالة غموض الموضوع كأن يكون هناك قصور فى المعلومات عن سلتين فى السيرة الذاتية ، إنتقل يهده إلى الجزء التالى إذا ما ظهر حرج على المتقابل معه .

* إختصر المقابلة بقدر الإمكان واستخدم الوقت بعناية وأدر المقابلة بطريقة تؤكد أن كل النقاط الهامة فى طلب الإلتحاق قد فحمت .

إنفحص بانتظام الآتى :

* ماذا يعمل الشخص حالياً ؟

* ماذا كان عمل الشخص فى الماضى ، الوظيفة السابقة ، الدراسات ... إلخ ؟

* لماذا يتقدم الشخص لهذه الوظيفة وما هى خطته ؟

* إهتمامات أخرى وهوايات .

* بالنسبة للعامل الذى سوف يعين فى الشركة الصغيرة ، يجب إعطاء إهتمام

خاص وفحص الصفات الإجتماعية ، والقدرة على العمل كعضو فى فريق العمل.

* يجب أن تظهر عليك علامات الإهتمام فيما يقوله المتقابل معه ولا تتصرف بطريقة يتضح منها عدم التشجيع .

* أترك بعضاً من الوقت للمتقابل معه فى نهاية المقابلة ليوجه أسئلة تتعلق بالوظيفة

وينبغى أن تلخذ هذه الفرصة لشرح المطالب الخاصة فى التوظيف فى الشركة الصغيرة ، مثل الحاجة للعمل بمرونة .

وفى نهاية كل مقابلة عليك أنت والمتقابلين الآخرين أن تسجلوا حكمكم فى المتقدم ،
ويفضل أن يبنى هذا الحكم على أساس المعايير الموضوعية لمواصفات الفرد . ويجب إبلاغ
المتقدمين الناجحين أو غيرهم بنتائج المقابلة مبكراً كلما أمكن ذلك .

إن فوائد المعلومات يمكن أن تزداد لو استخدمت مع مصادر أخرى للمعلومات .

الاختيار القائم على الاختبارات Selection tests

تصمم اختبارات الذكاء والتحصيل للتنبؤ بإمكانات الشخص لأداء وظيفة أو عمل
معين من الوظيفة مثل القدرات الميكانيكية أو العددية أو المكتبية . وينبى أن تعد وثبتت
صلاحية الاختيار بواسطة أخصائيين . ويقدم معهد إدارة الأفراد تدريباً ومعلومات عن
الاختبارات التى يقوم عليها الاختيار .

ولا تشكل اختبارات الذكاء أو الشخصية فائدة كبيرة للمؤسسة الصغيرة ويمكن
استخدامها بحذر ، وينبى أن يقوم بها أخصائيين متدربين ويمكن أن تكون باهظة
التكاليف ومضیعة للوقت .

أفكار مفيدة لأخذها فى الاعتبار عند المقابلة واختيار الأفراد

(أ) تلك من أنك مستعد قبل الذهاب إلى المقابلة .

(ب) ليس بالضرورة أن تحب الأشخاص الذين تجرى المقابلة معهم ولكن ليس معنى
ذلك أنهم غير صالحين لأداء العمل ، فافضل شخص مناسب للعمل ليس
بالضرورة أن يكون الشخص الذى يمكن أن تتناول معه قهناً من القهوة .

(ج) لا تعطى قراراً لأول وهلة فى الخمس دقائق الأولى وإنما إقضى الزمن المتبقى
من المقابلة باحثاً عن الطرق التى تثبت لك أنك كنت صائباً . فدائماً ما تخطئ
الإنطباعات الأولى .

(د) غالباً لا يستخدم المقابلين السكون المطلق كسلوب ، فإذا سالت سئلاً يتطلب
إجابة مطولة ، ينبغي عليك السكون . ولعل النظر إلى المتقابل معه مع هذه
مشجعة للرأس ، ستساعد في تشجيعهم على ملأ الفراغ والتحدث .
(هـ) تذكر أنه كلما كثر حديثك كلما طم المتقابل معه عنك الكثير وقل معرفتك عنه ،
إن فن المقابلة الجيد هو أن تجعل المتقدم يتكلم طول الوقت . فكلما سمعت
نفسك تتكلم ، توقف .

(و) استمع إلى المتقابل وسجل ملاحظاته فلا يمكن لك أن تذكر كل شيء .
(ز) في نهاية المقابلة اشرح للمتقابل معه الخطوات التالية وتأكد من أنه ليس لديه
أسئلة أخرى يمكن أن يوجهها .

(ح) تذكر إذا لم تكن متأكدًا بمجرد ذهاب المتقابلين معهم أن بإمكانك استدعائهم
دائماً مرة أخرى . وإذا لم تكن متأكدًا بعدم رجوعهم مرة أخرى فقد يكون من
المناسب اتباع المثل القديم الخاص بالقائمين على الاختيار « إذا كنت في شك ،
إطردهم » .

المقابلات الثانية Second interviews

قد يحدث أن تجد عدداً من الناس يتساوون في قبولك ، ومن ثم تجد صعوبة في
اتخاذ القرار ، ففي هذه الحالات من المفيد أن تحضر قائمة مختصرة من المتقدمين
لمقابلتهم مرة أخرى . فإن انطباعك عن الشخص في المقابلة الثانية قد يغير من أفكارك
ومن ثم يساعد في اختيار أي من الأشخاص يستحق شغل الوظيفة .

أيضاً من المفيد تقديم المرشح للوظيفة إلى الناس الذين سيعمل معهم . وعادة
سيكون ذلك مع المشرف المباشر أو الشخص الذي سيتعامل مع المرشح للعمل عن قرب .

التوظيف

وفي الشركة الصغيرة من المهم أن يعمل أفراد العمل كفريق عمل لا يوجد بينهم سوى القليل من الخلافات الشخصية المحدودة لذلك ينبغي أن تنصت جيداً لأراء العاملين لديك بالنسبة لدى ملامسة المرشح ، علماً بأن القرار الأخير هو قرارك .

تقديم عرض Making an offer

ينبغي بعد المقابلة مباشرة تحديد إثنين من مرشحين مناسبين على الأقل للوظيفة فذلك يمدنا بإختيار إحتياطي إذا ما رفض المرشح المفضل عرض الوظيفة .

خطاب العرض :

يمكن أن يكون العرض المبني شفهاً بحيث يتبعه عرضاً مكتوباً يتضمن المعلومات

التالية :

« تاريخ بدأ العمل .

« الأجر / الراتب وتاريخ المراجعة التالية .

« ساعات العمل .

« الأجازات المستحقة .

« القيد في جدول « إذا إنطبق » .

« سلم الدرجات .

« مزايا وفوائد الوظيفة .

انظر الشكل ١ - ٨ نموذج لخطاب العرض ، في جميع الحالات إستخدام فترات التجربة كأداة أمان لك وللمتقدم وذلك للتأكد من صحة القرار الصادر . وينبغي أن تكون محتويات خطاب العرض التفصيلية دقيقة حيث أن هذا الخطاب سيعتبر جزءاً من عقد التوظيف .

مسودة لخطاب العرض

عزيزى

إشارة إلى المقابلة الأخيرة معكم ، يسرنا أن نؤكد عرضنا لوظيفة
- بشرط نجاح استفسارات المرجع - والتي سيكون مقرها
فى هذه الوظيفة ستكون مسئولاً أمام الذى سيحدد لك واجباتك
العادية كما نوقشت معك فى المقابلة .
سيكون مرتبك الأساسى الشهرى / الأسبوعى جنيه استرلينى تنفع
مؤخراً كما ستتمتع بـ فى هذه الوظيفة ، وسيصرف الأجر
الإضافى بمعدل جنيه استرلينى .
عدد ساعات العمل الأسبوعية بعد استبعاد ساعة الغداء ،
وأيام العمل تبدأ من الاثنين إلى الجمعة / السبت .
فترة الإختبار ستكون الثلاثة أشهر الأولى من تاريخ توظيفك حيث يتم مراجعة
أدائك بعدها تمهيداً لتثبيتك فى الوظيفة .
بالإضافة إلى الإجازات الرسمية ستتمتع بإجازة سنوية قدرها أربعة أسابيع ،
وتحتسب الإجازة السنوية من إلى ستعطى كافة التفاصيل وشروط
التعاقد فى أول يوم عمل عليك أن تتأكد من أنك قد ألمعت بكل وأحدث المعلومات الواردة
فى وثائق الشركة التى يرجع إليها .
فضلاً إثبت حضورك لدى فى أول يوم عمل الساعة صباحاً
وأحضر معك رقم تأمينك القومى وصور من أوراقك البنكية .

التوظيف

سأكون شاكراً إذا ما وصلنى قبولاً لموافقتكم على هذا العرض بسرعة كلما أمكن ذلك . أسف لاضطرارى لكتابة هذا الخطاب بصفة رسمية ، ولكن وكما تقدر ذلك ، فإنه من الأهمية بمكان أن نغطي كثيراً من التفاصيل الخاصة بتوظيفك كلما كان ذلك ممكناً . وفى النهاية أحب أن أضيف كم أنا سعيد لتمكنى من تقديم هذا العرض والذي بموجبه قررتم الالتحاق بنا ، وتأكد أنه سيكون لك خدمة طويلة ومستقبل وظيفى ناجح مع

منتظر للترحيب بكم فى المؤسسة يوم الاثنين الساعة صباحاً
نرجو عدم التردد فى الاتصال بنا مباشرة إذا كان لديكم أى إستفسار خاص بذلك .
المخلص

« الشكل ١ - ٨ نموذج لخطاب العرض »

النواحي الطبية Medicals

المتطلبات الطبية يمكن أن تكون باهظة التكاليف ، وإذا فمن الأفضل أن يقيد هذا التطبيق بالوظائف التى تتطلب ذلك بالضرورة مثل الوظائف التى تتضمن قيادة « وسائل النقل أو الحركة » .

مصادر الإستفسار عن المتقدم « المراجع » References

ينبغى إجراء الإستفسار عن المتقدم للتأكد من بعض النواحي مثل :

* مدد الخدمة .

* نوع العمل المؤدى .

* مدد الغياب .

يجب الحصول عليها من صاحب العمل الحالى ، وعلى ألا يطلب بدون إذن المرشح للعمل ، وإعادة ما تتم بعد عرض الوظيفة .

وإذا تضمن عرضك شرط قبول نتائج الاستفسارات « كما هي دائماً » أو شرطاً طيباً ، فينبغى التأكد من أن هذا الشرط جاء واضحاً فى خطاب العرض حيث قد يكون من الضرورى بالنسبة لك أن تسحب العرض عند وصول نتائج هذه الاستفسارات فى غير صالح المرشح . ومع ذلك فينصح بعدم تأخير بدأ عمل المرشح للتوظيف لمجرد عدم وصول الرد على طلب الاستفسار فغالباً لا تقوم جهات الاستفسار بالرد الفورى فى كل الأحوال ، وعليه فإن المكاملة التليفونية السريعة هى وسيلة فعالة للحصول على رد سريع وعلى أن تسجل ملاحظة فورية بهذا الخصوص .

قبول العرض Acceptance of offer

ماذا يحدث بعد ذلك ؟

متى أخذت القرار ، وقبل عرضك فلقد أصبحت طرفاً فى علاقة تعاقدية مع العامل ، وينشأ عن ذلك عدد من الحقوق والواجبات النافذة بحكم القانون . عليك بفعل الآتى :

* إرسال خطابات الرفض « انظر الشكل ١ - ٩ » .

* عد مشروعاً لشروط عقد التوظيف تمهيداً لتحريره ، ومن المفهوم إرسال نسختين إلى الشخص طالباً منه التوقيع على أحدهما وإرجاعها لحفظها فى الملف .

هذا المشروع ينبغى أن يعد خلال ١٣ أسبوع من تاريخ الإلتحاق وعادة ما يوقع بعد خدمة مقبولة لمدة ثلاثة أشهر . ويظهر فى الشكل ١ - ١٠ نموذج من مشروع العقد ، والشكل ١ - ١١ نموذج من عقد التوظيف .

التوظيف

* قم بالترتيب اللازم لإدخال العضو الجديد ، يجب التأكد من أن المُعين حديثاً سبق وأن قدم لجميع العاملين وتعرف على نواحي العمل في أيامه الأولى من العمل .
انظر الفصل الثاني .

* إذا تبين لك أن هناك أية إحتياجات تدريبية خلال عملية الإختيار فعليك أن تبدأ في التخطيط لرسم الكيفية التي يمكن أن تتجز فيها ذلك وفي النهاية فإن الأداء الناجح في العمل هو قياس لنجاح برنامج التوظيف ، فمن المفيد دائماً أن تضع نصب عينيك مقدار فعالية كل قرار تعيين ونتيجته حتى يمكن أن تتخلص من أي ضعف في برنامجك .

الإرفض بعد المقابلة

عزيزي

شكراً على زيارتكم لى بمناسبة الوظيفة
بعد الدراسة المتأنية فأتى أسف أن أبلغك بأنك لم توفق في هذه الفرصة .
ومع ذلك فإننا أشكر اهتمامك الذي أظهرته في وأتمنى لك النجاح في الحصول على وظيفة مناسبة في المستقبل القريب .

المخلص

(نموذج ١ - ٩ لخطاب الرفض بعد المقابلة)

قائمة لمراجعة خطوات التنفيذ Action checklist

* تأكد أنك تخطط لبرنامج التوظيف بعناية ، وخذ في اعتبارك تكاليف بعض البدائل ومقارنتها بالإحلال الكامل .

- * ضع مواصفات الوظيفة ومواصفات الفرد .
- * قرر الكيفية التي ستعلن بها عن الوظيفة . صمم إعلاناً مختصراً ومتضمناً المعلومات اللازمة .
- * إفرز طلبات الإلتحاق على أساس من المواصفات الشخصية .
- * أجرى المقابلة للمرشحين المسجلين في قائمة قصيرة ، وينبغي أن تكون المقابلة منظمة تنظيماً جيداً واسمح بأن تكون الإتصالات ذو اتجاهين .
- * عد مشروع عقد التوظيف وأعد الترتيبات اللازمة لتقديم المرشح الناجح لزملائه .
- * أرسل خطابات الرفض لغير الناجحين بسرعة كلما كان ذلك ممكناً .

صيغة شروط التوظيف Statement of terms of employment

طبقاً لقانون حماية التوظيف « الموحد » لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته اللاحقة :
فيما يلي صيغة للنصوص والشروط الأساسية للتوظيف بين كل من :

صاحب العمل :
العامل :	السيد / السيدة / الأنسة
الوظيفة :
المشرف المباشر :
بدأ العمل :	الوظيفة الحالية :
	الوظيفة الدائمة :
المزايا والفوائد :	مرتبك عند بدأ العمل جنيته استرليني .
« أو كما هو مطبق »	يدفع الراتب على أساس شهري / أسبوعي .

التوظيف

النقل في المرتب الكلى والخصومات كما ترد
مفصلة في شيك الدفع .

عادة لا ينفع أجراً إضافياً في هذه الوظيفة .

ساعات العمل :
« أو كما هو مطبق »
ساعات العمل الأساسية في الأسبوع
باستثناء ساعة للغذاء . عادة تبدأ من

صباحاً إلى مساءً في الأيام من الاثنين
إلى الجمعة / السبت مع يوم راحة كما يرد في
الجدول .

فترة الإخطار :
« أو كما هو مطبق »
من صاحب العمل ٤ أسابيع .
من العامل ٤ أسابيع

نظام التقاعد :
« أو كما هو مطبق »
وظيفتك تخضع لنظام الدولة .

النصوص والشروط الآتية مفصلة بشمول أكثر في وثائق الشركة التي يرجع لها
والتي سيتناولها التحديث بصفة دورية ، ويمكن الحصول على صور منها على لوحة
الإعلانات أو من مديرك :

إستحقاق الأجازة والأجازة بلجر ، والسياسات التي تحكم المرض والغياب والأجازة
المرضية المدفوعة الأجر ، وإجراءات نظم التقلم والإستئناف ، وقواعد التأنيب ،
والإخطارات وعدد الإشعارات ، وشروط هامة أخرى للشركة .

وستبلغ بأي تغييرات في هذه النصوص والشروط خلال شهر من تاريخ التغيير
وذلك بالكتابة المباشرة أو بالإعلان على لوحة الإعلانات الرئيسية .

أقر بأننى قد تسلمت نسخة من صيغة التعاقد ، ولقد قرأت وفهمت الشروط وقواعد التوظيف والتي أقبليها وأوافق على إنها تمثل أساس التعاقد مع الشركة .

التوقيع :

التاريخ :

الشكل ١ - ١٠ نموذج صيغة شروط عقد التوظيف

عقد توظيف Contract for service

بين :

و :

الخدمات :

أ - يقوم المتعاقد بأداء الخدمات المحددة فى الجدول المرفق .

ب - أى خدمات أخرى تؤدى ولم ينص عليها يجب الإتفاق عليها بين الطرفين ويصدر بشأنها تأكيداً كتابياً من صاحب العمل .

الاجور :

الاجر المستحق لكل الخدمات المؤداة هو ٧٥ رء جنيه استرليني لكل ساعة عمل .
وعدد ساعات العمل الأسبوعية المتعاقد عليها هى ٣٧ ساعة ، ومن المتفق عليه أن
الضريبة المقررة على هذا الاجر هى من مسئولية المتعاقد الشخصية وليست إلزاماً على
..... تحت أى ظرف .

مدة العقد :

من المتفق عليه أن هذا العقد محدد المدة وسارى لمدة سنة واحدة تبدأ من ١ يونيو
سنة ١٩٨٧ وتنتهى فى ٣٠ مايو سنة ١٩٨٨ . حيث يتم مراجعته .

إنهاء العقد :

فقط ينتهى هذا العقد إذا ما وجه أى طرف للآخر إنذاراً كتابياً مدته شهر يبين فيه رغبته فى إنهاء العقد قبل مدته المحددة ، على أن صاحب العمل « » يحتفظ بحقه فى فسخ العقد بدون أشعار أو إنذار فى حالة الأداء غير المرضى للعمل .

التغيير فى شروط التعاقد :

لا يعتبر أى تغيير فى شروط العقد صحيحاً ما لم يؤكد صاحب العمل كتابة ، ويحتفظ صاحب العمل بحقه فى إجراء تغييرات فى العقد فى أى وقت إذا تطلبت الظروف ذلك وفى هذه الأحوال لابد وأن يوافق الطرفان على هذه التغييرات .

تعهدات :

يتعهد المتعاقد بما يلى :

عدم الإباحة بالمعلومات السرية .

إتباع القواعد والإجراءات عندما يكون فى حرم الشركة .

وقم عن نيابة التاريخ :

وقم عن نيابة عن المتعاقد التاريخ :

شكل ١ - ١١ نموذج لعقد التوظيف

الفصل الثاني

تحديد المستويات ومساعدة العاملين لتحقيقها Setting standards and helping people achieve them

مساعدة الموظف الجديد على الإستقرار □ مراجعة مدد فترات الإختبار □ تقييم أداء العاملين □ الإهتمام بتدريب الأفراد .

مساعدة الموظف الجديد على الإستقرار

Helping the new employee to settle in

هناك حقيقة مرة تركز في أن كثيراً من العاملين الجدد يترك العمل خلال الشهر الأول من تعيينهم . ويرجع ذلك لعدة عوامل أهمها :

- * فشل إندماجهم مع الأفراد الذين يعملون معهم .
- * نمط إداري يدهو للإستياء .
- * بناء آمالاً غير حقيقية أثناء عملية الاختيار .
- * عدم التمكن من المعرفة بالواجبات الوظيفية ومستوى الاداء المطلوب .

أن ترك الموظف الجديد العمل قبل الأوان يعنى ضياع كل الوقت والمال الذى استثمر فى عملية الاختيار وأيضاً يمكن أن يؤثر ذلك سلبياً على الأفراد بطريقة عكسية فى طلبات التعيين على وظائف فى المستقبل حيث أن مدد الخدمة القصيرة غالباً ما تثير الاحباط .

إذا إتبعت الخطوات التالية ستجد نفسك قادراً على الحيلولة دون ذلك :

قبل بدأ العمل : Before commencement

- * أبلغ جميع الزملاء بقرب وصول العضو الجديد .
- * حدد مكتباً / مساحة عمل / خزانة مقفلة عند اللزوم
- * تأكّد من أن مكتب / خزانة الموظف السابق أصبح خالياً وأزيلت منه النفايات
- * اطلب المعدات الضرورية للعمل والملابس مثل الزي الرسمي للتوظيف أو افرول العمل وكذلك منظار الوقاية .

في الأيام القليلة الأولى

- تقع المستويات الأولية عند إدخال الموظف الجديد في مجموعة العمل على عاتق الرئيس المباشر ، حيث عليه الآتي :
- * شرح الأنشطة العامة للشركة .
- * تعريف المعين حديثاً بالعاملين الآخرين / المديرين مع توضيح أنوارهم ومساهماتهم في الصورة الكلية للعمل .
- * العمل من خلال مواصفات الوظيفة مع شرح المستويات المطلوبة في العمل وإظهار مواطن الضعف .
- * التأكيد من أن العامل الجديد ملماً بإجراءات العمل وتطبيقاته مثل قواعد الصحة والسلامة .
- * التأكيد من أن العامل ملماً بآماكن وسير العمل ، وأين يجد الخدمات الأساسية / المصائر .

تحديد المستويات

* إستلم منه رقم التأمين القومى والتفصيلات البنكية من أجل إدارة الرواتب » إذا كان ذلك مطبقاً » .

لا تتقل العامل الجديد بالمعلومات فى اليوم الأول ، ينبغي اتباع مدخل « برفق - برفق » لتعرف العامل الجديد بأعمال الشركة .

بعد أسبوع

راجع عمل الأسبوع باختصار فإذا تعرفت على مجالات المشاكل حاول تصحيحها بسرعة .

بعد انقضاء شهر

راجع باختصار الأربع أسابيع الماضية وإعطى ملاحظاته من نواحى القوة ونواحى الضعف الواضحة .

بعد انقضاء ثلاثة أشهر

راجع أداء العامل الكلى ، فلو اشترط لا استمراره فى الخدمة إنقضاء فترة الاختيار بنجاح ، إتخذ قرارك فى هذه المرحلة .

مراجعة أعمال فترة الاختبار

بعد انقضاء ثلاثة أشهر من بداية التعيين سيكون لدى المشرف أو المدير فكرة جيدة عما إذا كان المعين على الوظيفة مناسباً أم لا ، بالاستعانة بمجموعة من المعايير يمكن للمشرف أن يحكم عما إذا كان العامل الجديد قد أدى فترة الاختيار المطلوبة بنجاح أم لا .

* مستوى العمل : كمأ ونوعاً .

* الصفات الشخصية : المحافظة على المواعيد والمظهر .

* القدرة على الاختلاط بأخريين من العاملين .

* اهتمامه وحبه للعمل .

من المفيد دائماً أن يكلف المدير أو المشرف العامل في فترة الاختبار ملاً نموذج مراجعة للأعمال عادة بعد ثلاثة أشهر من توظيفه (أنظر الشكل ٢-١) ، سيساعد هذا الأجراء المدير / أو المشرف على تجميع أفكاره وانطباعاته بشكل أكثر وضوحاً كما يشجعه على وضع تقييم أكثر موضوعية .

إن مراجعة أداء العامل بعد الانتهاء من الثلاثة أشهر مباشرة يعتبر متأخراً تأخراً طفيفاً . فينبغي أن يكون قد سبق لك التحدث من قبل بوقت كافٍ لمناقشة ماذا يشعر العامل تجاه إستقراره في الوظيفة ، فإن ذلك يعطى الفرد تحذيراً مسبقاً بأنه سيستلم إخطاراً بعد ثلاثة أشهر أو أن هناك مجالاً لعمل ترتيبات بديلة . وسوف يساعده أيضاً لتحديد نواحي التحسين في الأداء وعلى أن يجري ذلك قبل إنقضاء فترة الثلاثة الأشهر الأولى .

إذا لم يكن أداء العامل سيئاً للغاية إدرس ما يلي :

١- هل مُنح العامل تدريباً كافياً ؟

٢- هل نُكِّر العامل عدم قدرته على أداء العمل ؟

٣- هل يفهم العامل ما المطلوب منه ؟

فلو كان الرد بالإيجاب على كل هذه الأسئلة فيكون الوقت قد حان للنظر في إرسال إخطار لإنهاء الخدمة للعامل .

وإذا كان الجواب بالنسبة للسؤال الأول بالنفي ، فقد ترغب في مد فترة الاختبار

تحديد المستويات

لكي تسمع بتدريب كافى . وهو قرارك . ومع ذلك يجب أن تضع في ذهنك أن تكلفة إختيار شخص آخر قد تزيد كثيرا عن تكلفة تدريب العامل . وهنا يجب أن يكون لديك فكرة عما إذا كان الفرد سيكون مفيدا للشركة . فإذا قررت زيادة فترة اختبار الفرد فينبغى أن يرد ذلك في صورة خطاب يوجه للعامل (شكل ٢-٢) وعلى أن تحفظ صورة منه في شئون الأفراد .

أما لو كانت الأجابة بالنسبة للسؤال ٢,٢ بالنفى فإن ذلك من مسئوليتك ، وكصاحب عمل فإن من مسئوليتك التأكد من أن العاملين قد ألوا معرفة بما هو متوقع منهم ، فإذا لم يقوموا بما طلب منهم من أعمال منحوا الفرصة لمناقشة ذلك معك ، وأيضا منحوا فرصة لتحسين أدائهم .

نموذج مراجعة الثلاث أشهر

إلى : من :

التاريخ :

تملا بواسطة المشرف المباشر للعامل .

إسم العامل

تاريخ التعيين

الوظيفة

بعد إنقضاء شهر الأولى فى الوظيفة / بشرط إعادة التقييم حسب تقارير

الأداء غير المرضى السابقة .

يجب أن تكتب ملاحظاتك على أداء نواحى الوظيفة الرئيسية ، مشيراً عما إذا كان

الأداء مرضياً أم لا ، إعطى أمثلة لتبين عما إذا كان العامل أعلى أو بون المستوى المتوسط.

- ١- نوعية العمل (إدرس : المعرفة بالعمل ، القدرة الميكانيكية ، الدقة ، ، الاجتهاد ، النظافة ، والترتيب إستعماله للتليفون ألخ) ،
- ٢- حجم العمل : (ادرس : إنجاز الواجبات فى الوقت المحدد، الأعمال الإضافية التى يؤدىها ، السرعة فى أداء العملألخ)
- ٣- السلوك فى العمل (إدرس : المواظبة ، الحضور ، يقظته بالنسبة لنواحى السلامة عنايته بالممتلكات / المعدات ألخ)
- ٤- مدى حبه للعمل : (إدرس : إتجاهاته قبل العمل - قدرته على التكيف - إمكانياته فى الحصول على المعلومات والمصادر) .
- ٥- العلاقات الشخصية : (إدرس : موقفه إزاء زملائه ، عملائه ، علاقته بالفروع / المكاتب الأخرى ، إستجابته للتعليمات / والتوجيهات ، استعمال البراعة والدبلوماسية ، الصبر ، السيطرة على النفس) .

ملاحظات إضافية :

التصرف المقترح :

هذه الملاحظات لم تتناقش مع الموظف :

تحديد المستويات

توصيات:

(اشطب على مالا ينطبق)

١- مريض - استمرار العمل

٢- غير مريض - راجع بعد

٣- غير مريض - إفصل الموظف

التوقيع التاريخ

(الشكل ٢-١ نموذج لمراجعة الأداء بعد ثلاثة أشهر)

مثال لخطاب يوجه له فترة الاختبار Probationary period

عزيزي السيد

كما تناقشنا في اجتماعنا الأخير فلا تزال هناك مجالات قليلة تتطلب منك أن تعمل على تحسين أدائك فيها قبل أن يتقرر تثبيتك في الوظيفة ، وعليك أن تكون قادرا على تسجيل تقدما في (إنكر مجالات التقدم المطلوبة) قبل إنتهاء فترة المراجعة .

ولدينا الثقة الكاملة في أنك قادر على ذلك ، ولذلك فإننا وافقنا على مد فترة الاختبار لمدة شهرين آخرين ، وسوف نقوم بمراجعة أدائك مرة أخرى في

وخلال هذه الفترة ستستمر في تدريبك ونأمل أن تتناقش معنا بحرية كاملة عن أي ناحية من نواحي العمل خلال هذه المدة .

فضلاً لا تردد بالاتصال بي مباشرة إذا كان لديك أي إستفسارات تتعلق بذلك ،

المدير

(الشكل ٢-٢ نموذج لخطاب مد فترة الاختبار)

ويقترح بالاجراء الآتى :

- * راجع الأداء بعد شهر، تكلم مع العامل بعيدا عن موقع العمل فى مكان خاص .
- * راجع الأداء بعد شهرين ، تكلم مرة أخرى عن التقدم وإحتمال التثبيت فى العمل بعد انتهاء مدة الثلاث شهور . قرر الآن عما إذا نويت مد فترة الاختبار أو إعطاء الاخطار بانتهاء الضمة .
- * راجع الأداء بعد ثلاثة أشهر ، أخطر العامل بتثبيته أو ناقش معه سبل التقدم فى ضوء مد فترة الاختبار كما أسلفنا .
- إذا إتخذت القرار فإن التصرف التالى سيؤكد أنك تتبع الإجراءات الصحيحة .

القـــرار	التصرف
مُرضى	إصدار صيغة شروط عقد التوظيف وخطاب تأكيد التعيين (انظر الشكلين ١-١٠ ، ٢-٢) .
مُرضى بصفة عامة باستثناء بعض نواحي القصور القليلة	إصدار صيغة شروط عقد التوظيف وخطاب تأكيد التعيين (انظر الشكلين ١-١٠ ، ٢-٢) أخطر العامل بنواحي الضعف .
غير مُرضى	إرسال إخطار فى أقل مدة ممكنة واتبع ذلك بخطاب (انظر الشكل ٢-٤) .

تحديد المستويات

خطاب تأكيد التعيين Confirmation of employment letter

عزيزي

يسرنا أن نؤكد تعيينك في الشركة بعد إنتهاء الثلاثة أشهر كفترة اختبار بنجاح ،
تلفق مع هذا نسختين من صيغة نصوص وإشتراطات التوظيف ، فضلاً ، وقع على
احدهما وأرجعها إلينا مبكراً كلما كان ذلك ممكناً .

وكما سبق أن ناقشنا فستحتاج إلى التركيز على النواحي التالية خلال الشهرين
التاليين .

.....
.....
.....

إذا أردت أية مساعدة في هذه النواحي ، فضلاً لا تردد في الاتصال بي . إنه لمن
نواحي سروري أن أرحب بك رسمياً ، أرجو لك مستقبلاً ناجحاً وخدمة طويلة معنا .

المخلص

(الشكل ٢-٢ نموذج لخطاب تأكيد التعيين)

انتهاء الخدمة بعد ثلاثة أشهر

عزيزي

بالإشارة إلى مناقشتنا الأخيرة أكتب لك لكي أؤكد قرار الشركة بعدم التعاقد معك
بعد أنتهاء فترة الاختبار في

هذا الخطاب يعتبر بمثابة الإخطار الرسمي القانوني ومدة أسبوع ، وإذك ستترك العمل يوم الجمعة

- الاستمارة ٤٥ ب وشيك مرتبك الأخير سيرسلان لعنوانك المنزلى ، فضلاً ، إعمل ترتيباتك لترك مع مفاتيح الخزانة والذى الرسمى وأى ممتلكات للشركة وذلك فى اليوم الأخير .

أسف لعدم إمكان إستمرارك فى العمل فى هذه الوظيفة ، ومع ذلك أتمنى لك النجاح فى حصولك على وظيفة مناسبة فى المستقبل القريب .
المخلص

(الشكل ٢-٤ نموذج لخطاب إنهاء الخدمة بعد « فترة الاختبار »)

تقييم أداء العاملين Appraising employees' performance

تقييم الأداء هو الطريقة الرسمية المنظمة لقياس أداء العامل ، وهو تطبيق شائع فى كثير من الشركات الكبيرة . وإلى أى مدى تجده مفيداً فى شركتك فإن هذا التقييم سوف يعتمد على حجمها وعلاقاتك بالعاملين فيها .

تذكر - مع ذلك - أنه عندما يجد كل فرد ما يشغله فغالباً ومن السهل أن تنسى تذكير العاملين بأنك تشعر بأنهم يعملون جيداً أو تشير إلى نقاط الضعف عندما تلاحظها .
إن إجراء التقييم الدورى سيحفز العاملين لإنجاز أفضل بإعطائهم نتائج التقييم ، فضلاً عن إمكان الاعتراف بالكفاءات وإعطاء الفرصة لمناقشة العمل مع المديرين . ومن ناحية أخرى تساعد المعلومات المتحصل عليها من التقييم عندما تفكر فى زيادة الرواتب وإجراء الترقيات ، والنقل وتحديد إحتياجات التدريب ومشاكل التأنيب .

إجراء المقابلة من أجل التقييم Appraisal interview

من المهم أن ينظر إلى المقابلة التقييم كمعصر آخر في عملية الاتصالات المستمرة . فالمقابلة ينبغي لها أن تعطي الصفة الرسمية ، والتحرى والبحث بعمق أكبر للمعلومات المتاحة سلفا من خلال سلسلة من الأحاديث الغير رسمية . كما ينتظر من التقييم أن يعطي الفرصة للعاملين بأن ينقلوا إليك أفكارهم عن الشركة . ومن ثم يمكن أن يعطيك ذلك فكرة عن الروح المعنوية السائدة بها ، وأينما يكون متاحا يمكنك أن تنصرف بالنسبة لنواحي المشاكل الفردية أو العامة .

عليك أن تقوم بالمقابلة على أساس شخص - بشخص بعزم شديد وفي خصوصية بعيدا عن مكان عمل العاملين . ويتم المقابلة في وقت لا يقل عن ٤٥ دقيقة في جو مفتوح ومناقشة صريحة بينك وبين العامل .

ينبغي أن يشارك كل منكما في الحديث والإصغاء حتى يتمكن من فهم وجهات نظر الآخر .

لا توجد هناك طريقة صحيحة لإجراء مقابلة التقييم ، ولكنك إذا ما أتبعته هذه القواعد الإرشادية فلن تتوغل في خلطك .

•

الإعداد للمقابلة :

إدرس النقاط المكونة في سجل تقييم الأداء في الشكل ٢ - ٥ ، هذا هو النموذج الذي ستعمله عندما تجرى المقابلة . سيساعدك ذلك في أن تدرس الأداء العام الكلي للعامل ، والأهداف التي اتفقت عليها معه في التقييم السابق والنتائج التي حققها .

حدد ميعاداً ومكاناً لإجراء المقابلة وأخطر العامل بذلك قبل أسبوع على الأقل . تكدر من أنك ستخصص وقتاً كافياً لإجراء المقابلة وإن تزعجك أى مقاطعات .

من الأهمية بمكان أيضاً أن يجمع العامل أفكاره قبل المقابلة .

ويمكنك أن تلقت نظر العامل للنقاط التى ترد فى نموذج إعداد الموظف للتقييم الوارد فى الشكل ٢ - ٦ ، وعليك أن تعطى النموذج للعامل قبل المقابلة بأسبوع على الأقل .
يسمطيك ذلك نقطة بداية مفيدة للنقاش ، بمعنى كيف يرى العامل نفسه .

إجراء المقابلة :

يجب أن تتناول المقابلة أمور الوظيفة والمستقبل الوظيفى ، فأتت تناقش النتائج ، والأداء والحقائق . إصغ ، لا تعطى محاضرات . أجعل أساس المقابلة مواصفات الوظيفة ومواصفات الفرد وسجل تقييم الأداء .

إذا أثار العامل مشكلة شخصية وأتت تشعر بأنها كانت لها أثر على أدائه فى العمل ، فيكون من الصواب أن تناقش تلك المشكلة . ليس من المستحب أن تثير القصور "الشخصى" إذا لم يكن فى ظنك أن ذلك له أثر مباشر على أداء العامل للوظيفة .

* إنبل جهدا لوضع شاغل الوظيفة فى حالة هادئة بالبدا فى إبداء ملاحظات عامة وإعادة التذكرة بهدف اللقاء .

سرى للغاية :

سجل تقييم الأداء - إغير المبيعات :

تحديد المستويات

الجزء الأول :

الاسم والتوقيع
مكتب
تاريخ المراجعة
الوقت المنقضى في الوظيفة

الجزء الثاني :

فحصاً لتقييم أداء الفرد في العمل وأشر على المستوى المقابل لهذا الأداء وضع تعليقاتك كلما كان ذلك مناسباً .

وينبى أن يعكس هذا المستوى الأداء الذى تم خلال فترة المراجعة بدقة .
شرح مستويات الأداء كالتالى :

- ١ - ممتاز - أداء عالى بصفة دائمة ويغنى بكثير المستويات العادية ، يقدم مساهمات ذات مستوى أعلى فى العمل وجهود فريق العمل . ومن غير المحتمل أن نجد أكثر من ١٠٪ من العاملين يقعون فى هذا التصنيف .
- ٢ - جيد جداً - أداء يصل إلى مستوى أعلى من العادى ، يظهر مقدرة ملحوظة فى بعض المهارات .
- ٣ - جيد - فوق المستوى العادى العام للأداء المطلوب .
- ٤ - مرضى - أداء مقبول فى جميع الواجبات الأساسية ، حكمه على الأمور ملائماً وعادة ما ينفذ أعماله بالمستوى المطلوب .
- ٥ - ضعيف - أداء أقل من المستوى المطلوب ، يحتاج إلى تصرف لتصحيح الأداء أو أداء التدريب المطلوب .

ملاحظة : هناك حالات لا تطبق فيها المستويات سائلة الذكر ، ويحدث ذلك لعدم ملائمة تطبيقها على بعض الأفراد (مثل العاملين الجدد) ، ولكن ينبغي أن يذكر ذلك أسفل النموذج ، أيضا ينبغي عدم استعمالها حيث لا يكون المراجع أو المشرف متأكدا من أداء العامل في ناحية معينة .

التوقيع :

لا يعتبر تحديد مستويات العاملين منتهيا إلا إذا تم توقيعه من المسئول والعامل . وتوقيع العامل يؤكد من أنه رأى التعليقات على النموذج وأنه كان لديه الفرصة لمناقشتها مع المراجع ، إن ذلك لا يتضمن بالضرورة موافقة منه على التقييم .

الشكل ٢ - ٥ نموذج لسجل تقييم الأداء .

١ ٢ ٣ ٤ ٥ عدد التعليقات

المعرفة بالعمل :

١ - معرفة فنية تتعلق بناحية معينة في العمل .

تطبيق المعرفة :

١ - المقدرة على :

- (أ) الإنجاز في المواعيد .
- (ب) العمل تحت الضغط .
- (ج) يتبع التعليمات .
- (د) ينظم العمل / يضع أولويات .
- (هـ) يمكنه إنجاز العمل دون إشراف .

تحديد المستويات

- ٢ - الدقة
- ٣ - الإدارة
- ٤ - الخلق والابتكار

الاتصالات :

- ١ - المكتوبة
- ٢ - الشفهية

الصفات الشخصية :

- ١ - علاقات العمل مع العاملين الآخرين
- ٢ - الحكم على الأشياء واتخاذ القرار
- ٣ - الحافز والإرادة
- ٤ - استخدام المبادأة
- ٥ - درجة تكيفه
- ٦ - حبه للعمل
- ٧ - مواظب في مواعيده وحضوره
- ٨ - المظهر الشخصي

الجزء الثالث :

ملاحظات على الأداء :

- نقاط القوة
- نقاط الضعف
- اقتراحات لتحسين الأداء
- ماهى التدريبات المطلوبة ؟
- ماهى الأولويات الموضوعية للعام القادم ؟

تعليقات العامل :

مستوى الأداء الكلى	١	٢	٣	٤	٥
(ضع دائرة على المستوى المناسب)					
تم التقييم بواسطة	توقيع	الاسم			
التاريخ					
تمت المراجعة بواسطة	توقيع	الاسم			
التاريخ					

الشكل ٢ - ٥ نموذج لتقييم الأداء (إستكمال)

الإعداد للتقييم :

من سياسات الشركة أن تُقيم تقدم العاملين فيها على فترات دورية ، على أن يكون ذلك من خلال محادثة ذات اتجاهين .

سوف تُقوم قريبا وستجد أسفل هذا بعض النقاط لتقوم بوضعها في اعتبارك حتى تكون على أتم استعداد .

- ١ - هل تفهم جميع نواحي وظيفتك بدقة ؟
- ٢ - هل هناك أى جزء من العمل الذى تؤيبه تشعر قبله بأنك تحتاج معلومات إضافية أو تدريب ؟
- ٣ - كيف يمكنك أن تحسن من أدائك ؟
- ٤ - هل لديك أى اقتراح يمكنك أن يجعل من وظيفك أكثر رضاً ؟
- ٥ - هل أنت راخى لمستوى مسؤولياتك فى العمل ؟
- ٦ - ما هى نقاط قوتك فى العمل وهل لديك مهارات خاصة ؟

تحديد المستويات

٧ - في أى اتجاه تأمل أن تتقدم ؟

بعض الأفراد تستهويهم إثارة هذه النقاط وغيرها بينما يرى آخرون أن أغلبها لا ينطبق .

الشكل ٢ - ٦ نموذج لإعداد نموذج التقييم .

* سجل ملاحظات مختصرة على النقاط التى أثرت فى المقابلة و اشرح إلى العامل لماذا قمت بهذا التسجيل .

* قد ترغب فى بدأ المقابلة بسؤال شاغل الوظيفة من التجاهات التى أحرزها خلال العام الماضى وما هى الأشياء التى لم تتل منه رضاً كافياً . ولماذا ؟

* قدم النصيحة بما تعتقده فى أدائه فى عبارات عامة ، أخذاً فى الاعتبار تعليقات العامل .

* اعترف بالعمل الطيب .

* ناقش المجالات التى تتطلب تحسیناً فى الأداء .

* أيضاً عليك أن تشير إلى توقعات المستقبل الممكنة للعامل فى الشركة .

فى نهاية المقابلة :

قبل الانتهاء من المقابلة عليك أن تلخص النقاط الأساسية التى أثرت وتأخذ فى الاعتبار أولويات الأعباء فى المدة التالية . ينبغي أن تتفق مع العامل على ذلك مع تسجيل جميع التفصيلات . يمكن تطوير السجل الوارد فى الشكل (٢ - ٥) لكى يناسب احتياجاتك ، فمثلاً إذا أردت أن يكون لديك سجلاً للعاملين فى مجال المبيعات . يمكنك ببساطة أن تدخل قسماً إضافياً بعنوان القدرة على البيع .

القدرة على البيع :

رقم	١	٢	٣	٤	٥

١ - مستوى متوسط مبيعات الشهر .

٢ - العلاقات مع العملاء .

٣ - مستوى الخدمة .

٤ - مراجعات الرهون ، عند إنطباقها .

٥ - التعليمات/ التقديرات/ عند إنطباقها .

٦ - وضع الأولويات .

٧ - قفل المبيعات .

٨ - متوسط أرقام المبيعات الشهرية .

* هذه الأمثلة تنطبق على شركة صغيرة لوكلاء عقارات وعليك أن تدخل هنا بعض

المقاييس التي تتناسب مع طبيعة أعمالك .

بعد الانتهاء من إعداد نموذج التقييم بطريقة صحيحة ينبغي أن تكون قادرا -

نظريا - أن تخفى اسم العامل ، ومع ذلك تعلم لمن يخص هذا النموذج ، تأكد من أن

تنتهى مقابلتك بملاحظة إيجابية حتى يعلم العامل عندما يترك الحجرة بنجاحة في العمل

عن المدة السابقة ، ويكون مصمما على تحسين أدائه في مجالات الضعف في المستقبل .

مباشرة تدريب الأفراد Approaching staff training

عادة ما ينظر إلى التدريب كتدوير من الرفاهية في الشركات الكبيرة ، تاركية

للشركات المثيلة الأصغر ، وتشمل المشاكل التي تواجه الشركات الصغيرة الآتي :

* الصعوبة في سحب العامل من الأعمال التي تحت يده .

تحديد المستويات

- * الصعوبة في وجود معاهد تغطي الإحتياجات النوعية الخاصة بالشركة الصغيرة.
- * القصور في مصادر التدريب الداخلى والخبرة اللازمة لها .

أهمية التدريب The importance of training

يعتبر التدريب مهما لعدد من الأسباب :

- * يضمن بقاء المهارات الحيوية داخل الشركة حتى في حالة ترك الشخص الرئيسى .
- * يضمن بقاء مستويات العمل على حالها أو تحسينها بطريقة تحقق أقصى حد من الربحية وذلك لأن الشركة الصغيرة أقل قدرة على تحمل العامل الضعيف .
- * يحسن المهارات الإدارية داخل الشركة ومن ثم المساهمة في تحفيز أكثر العاملين وزيادة في إنتاجيتهم .
- * إنشاء مستودع للمهارات في الشركة بحيث تتوفر المرونة في العمل وتحسين القدرة على تغطية الزملاء الذين يتغيرون ، فضلاً عن احترام التكنولوجيا الجديدة.

تكاليف التدريب The Cost of Training

وتتضمن التكاليف المحتملة التي تصاحب التدريب على ما يلي :

- * المكان ، الصيانة - التكييف - الإضاءة - النظافة .
- * المعدات ، التليفون ، ماكينات الكتابة ، أجهزة الكمبيوتر ، آلات النسخ ، الورق ، أجهزة الفيديو ، الخراط التوضيحية المستعملة ، النفقات غير المباشرة .
- * الأفراد ، الرواتب والوقت المقتضى في التدريب ، أثمان الاستشاريين ، إذا ذلك مطابقاً « بعد العاملين عن مواقع عملهم ، مصاريف السفر والإقامة .

مباشرة التدريب المنتظم A systematic approach to training

يمكنك أن تخفض تكاليف التدريب إلى أقل حد ممكن إذا وضعت خطة جيدة واخترت طرق التدريب بعناية .

إذا ما إتبع الخطوات التالية ، سيكون برنامج تدريبك فعالا :

* حدد الاحتياجات التدريبية .

* إختار طرق التدريب .

* قيم مدى فعالية التدريب .

كيف تحدد الاحتياجات التدريبية ؟ Identify training needs

من المهم أن تراجع كل حاجة من احتياجات التدريب من حيث أهميتها ولا تدرب من أجل التدريب . فالتخطيط للتدريبي لاحتياجات المستقبل ذات أهمية حيوية لضمان سير عمل الشركة بطريقة سلسة مع الأخذ في الاعتبار - الأتي :

المشكلة	التصرف
- سيحال على المعاش كبير السكرتارية بعد سنتين .	قدم تدريباً ضروريا للسكرتير المرشح خلفا له .
- قصور في خبرة الكمبيوتر .	اختيار أفراد إضافيين للتدريب على الكمبيوتر .
- التوسع لإيجاد سوق جديد لمنتج جديد	برنامج تدريب شامل لجميع الأفراد .

تحديد المستويات

يمكن أيضاً التعرف على احتياجات التدريب الفردية بالطرق التالية :

حاجة التدريب	مقابلة الاختيار ————— < الفشل في مطابقة المتطلبات على مواصفات الفرد .
	الاستقراء ————— < عدم التعرف على ناحية حيوية في أعمال الشركة .
	تقييم الأداء ————— < التعرف على نقاط الضعف في الماضي .
	الحديث غير الرسمي ————— < يؤكد الفرد حاجته الفردية للتنمية .

أى من طرق التدريب مناسبة ؟

بمجرد ما تعرفت على المجال الذى يتطلب معه مساعدة الفرد بالتدريب ، فالمرحلة التالية هى أن تختار طريقة التدريب المناسبة .

التدريب على العمل On - the - job training

يعتبر التدريب على العمل أسلوب غير مكلف وعملى وعادة ما يستخدم عندما يحتاج للمتدرب أن يعمل مع آخرين أو يلاحظ المشرف أو موظف ذو خبرة على العمل .

يقوم المتدرب فى هذا الأسلوب ببساطة بملاحظة العامل ذى الخبرة ، وفى هذه الحالة إن يكون تحت أية ضغوط ولكنه قد يشعر بالملل بسرعة ، على أنه من جهة أخرى قد يطلب من المتدرب أن يقوم بأعباء العمل بمساعدة وإرشادات المدرب ، وفى كثير من الحالات يوجد مزج بين المراقبة والمحاولة حتى يتم تدريب المتدرب تدريباً كاملاً .

ويجب الحرص للتأكد من أن المدرب لا يشكو من أعباء مسئوليات إضافية ، مثل الحالات التى يرتبط بها دفع الأجور بنتائج العمل والتى يمكن ألا يحقق المدرب فيها أهداف الإنتاج الموضوعية بسبب إنشغاله بالتدريب .

توظيف وإدارة الأفراد

-	+
يمكن أن يلتقط المتدرب «العادات السيئة» أو الاختصارات غير المقبولة في العمل من مدربه .	- غير مكلف
قد يحدث أن تتأثر إنتاجية المدرب .	- يمكن تطبيق التدريب ببساطة في المواقف العملية .
سيحصل المتدرب فقط على نظرة جزئية من عمليات الشركة .	- لا يتطلب أن يتوقف المتدرب عن العمل .
	- وضع المتدرب في موقف عملي حقيقي .

Internally designed programmes

التصميم الداخلي للبرامج

قد تنتج الشركة برامج التدريب وتتفحصها بنفسها مع احتمال الاستعانة بمدربين خارجيين أو مستشارين . مثل هذه البرامج تكون مفيدة في التدريب الفني أو في تعريف الأفراد بالقواعد والإجراءات الداخلية ، يعطى هذا التدريب مزايا الاستفادة الفورية من المتدربين ، ودرجة عالية من التطبيقات العملية ، فضلا عن تكاليفها الرخيصة نسبيا ، كما يمكن استخدام الأدوات للاستعمال في المستقبل بأقل حد من التكلفة .

ومن جهة أخرى ، فإن نقص المهارات التدريبية في الشركة قد يؤدي إلى وجود عاملين تنقصهم الخبرة ، وفقدان الرغبة من جانب المتدربين الذين يمكن الاستفادة منهم . فلو قررت الشركة إجراء عبدا من برامج التدريب الداخلي فعلينا أن ترسل أحد عامليها لدراسة برنامجا في تصميم التدريب لكي نتأكد من أن برامجها التدريبية ستبنى على أساس سليم وأنها متنوعة ومقبولة .

تحديد المستويات

-	+
- قد يكون هناك قصور في المدربين في الشركة .	- ذات فائدة للتدريب الفني .
- فقدان الرغبة لدى المتدربين خاصة إذا لم ينظر إلى المدرب باعتباره خبيراً .	- ذات فائدة للتدريب على الإجراءات الداخلية .
- أحياناً يحدث قصور في المعلومات المفصلة للموضوع .	- رد فعل فوري للمتدربين .
	- يفضل لتغطية احتياجات الشركة .
	- رخيص نسبياً .

تدريب التدريب الخارجي External training provision

توجد مجموعة كبيرة من البرامج المتاحة على جميع المستويات من البرامج ذات التكلفة الرخيصة التي يتبناها وينفذها جهاز التدريب إلى البرامج التي يقدمها الخبراء الإداريين المتخصصين من نوى الكفاءات العالية ، لا تتطلب معظم هذه البرامج مؤهلات أكاديمية رسمية . ويحتمل ويصفة خاصة في البرامج المطولة أن يقدم لك أو لأحد موظفيك منها نراسية .

غالباً ما تؤدى معظم البرامج في الجامعات والمعاهد الفنية الشاملة والكليات ذات التعليم الأشمل والأعلى ، هذا إلى أن غالباً ما يملك خبراء الإدارة أماكن التدريب ويستأجرون المنازل الريفية والفنادق لإجراء برامجهم التدريبية المقيمة .

أصبحت الجامعات الآن أكثر مرونة في شروطها بالنسبة للبرامج المقدمة للمشروعات الصغيرة من ناحية مستويات البرامج المتاحة ، طول مدتها ، طريقة الحضور والتكاليف .

عادة ما يعطى مستشارى التدريب النصيحة التدريبية ، ويشكلوها لتقابل احتياجات شركتك . وغالباً ما تكون أتعابهم عالية ، ومع ذلك ينبغي عليك أن تراجع هذه الأتعاب معهم وتسال عن سمعتهم قبل التعامل معهم .

وتنصح بانه لكي تلم علماً بما هو متاح فى منطقتك ، وكى سيكلفك ذلك اتصل بـ :

* جامعتك المحلية ، المعاهد الحرفية الشاملة ، الكليات أو التعليم العالى .

* الغرفة التجارية المحلية .

* المكتب المحلى التابع لجهاز التدريب .

* وكالة المشروعات المحلية .

ومن أجل التعرف على البرامج المتاحة لصناعتك اتصل بـ :

* مكتب التدريب الصناعى .

* نقابة أصحاب المهن .

ومن أجل النصح العام إتصل بـ :

* وزارة التعليم والبحث العلمى .

* خدمات المشروعات الصغيرة « وزارة العمل » .

* جهاز التنمية القومية .

* معهد الإدارة البريطانى .

* مجلس الصناعات الصغيرة فى المناطق الزراعية .

* معهد التدريب والتنمية .

تحديد المستويات

-	+
- قد يتضمن تكلفة كبيرة .	- يقدم التدريب أخصائيين .
- قد يكون من الصعب تطبيق المواد في مواقع العمل .	- تكنولوجيا التدريب يحتمل أن تكون أكثر تحديثاً من التدريب على رأس العمل .
- يتطلب إنقطاعاً في وقت العمل .	- الخبرة الخارجية ووجهات نظر جديدة يمكن أن يكون لها صدق في عمليات الشركة .
	- يمكن تنمية اتصالات مفيدة .

التعليم المفتوح / مجموعات التدريب الجاهزة

Open learning / off - the shelf packages

التعليم المفتوح يشير إلى عدد متنوع من الوسائل المادية المتاحة - مجموعات المواد المكتوبة ، شرائط الفيديو والاستماع ، برامج الكمبيوتر ، والعقائب الصغيرة العملية المتضمنة مجموعة شاملة من الموضوعات المتعلقة بالعمل . هذه الوسائل متاحة لمن يريد أن يتعلم أكثر في الوقت الذي يعجز فيه عن الحضور في برامج الجامعة المنظمة . تقدم برامج التعليم المفتوح المتطورة فرصاً عظيمة للشركات الصغيرة حيث أن المجموعات العلمية المنتجة بخبرة والتي لها علاقة مباشرة بأداء عمل الوظيفة يمكن الحصول عليها بأسعار زهيدة وبمن الحاجة إلى ترك مواقع العمل . وقد أنشأ صندوق التعليم المفتوح للمشروعات الصغيرة في أبريل سنة ١٩٨٦ لينمي فكرة التعليم المفتوح في الشركات الصغيرة إضافة إلى مدرسة الإدارة في الجامعة المفتوحة والكلية المفتوحة التي تقدم البرامج التعليمية بالمراسلة وكثير من معاهد وكليات الإدارة في القطاع العام والخاص ويمكن الحصول على النصيحة من المصادر المدونة في القسم الأخير .

تنظيف وإدارة الأفراد

-	+
- بعض البرامج يمكن أن تكون باهظة التكاليف ويصفى خاصة الوسائل البصرية والمواد الأساسية المطلوبة للكمبيوتر .	- البرامج المعدة أرخص من حيث التكلفة . - يمكن أن يناسب التدريب العمل والاحتياجات الداخلية .
- تتطلب تحفيزا شخسيا وضبطا للنفس بدرجة عالية .	- يأتي بالخبرة من الخارج لتؤثر في أعمال الشركة .
- قد تقلل من فرصة الاحتكاك بالتدربين الآخرين ، (ولو أنه يوجد بعض الاتصالات والاحتكاكات المصممة أساسا في بعض برامج التدريب .	- السهولة في إدارته من جانب الشركة .
- بعض مواد المجموعات المكتوبة قد لا تتعلق بأحد مجالات العمل ولا تغطي احتياجات تدريبية معينة .	- يسمح للمتدرب خيار إختيار المواد ومنظارا لتقييم ذاته .
- توجد فرصا للتدربين للإبتعاد عن المواعيد المحددة للبرنامج إذا لم يخضع آدائهم للإشراف أو الرقابة .	

دليل التدريب القومي The national training index

من الأهمية بمكان أن تتحرى وتسال عن سمعة الجهات التي تقدم مجموعات التدريب الجاهزة . وينصح بالإنضمام إلى دليل التدريب القومي والذي يقدم لأعضائه نصائح موضوعية عن جودة مواد التدريب علما بأن هذا الدليل باهظ التكاليف ، ومع ذلك فهذا إذا لم تستخدم التدريبات الخارجية على أسس منتظمة .

اختيار وسيلة التدريب : قائمة المراجعة

- ١ - هل الهدف من التدريب هو تقديم أفكار ومداخل جديدة ؟ هل يفيد الأفراد الاتصال بمؤسسات (شركات) أخرى ؟
إذا كان الجواب بنعم —————> التدريب الخارجى أو التعليم المفتوح
- ٢ - هل الهدف من التدريب هو مجرد تذكير بأشياء يعلمها المتدربون ؟
إذا كان الجواب بالإيجاب —————> التدريب الداخلى
- ٣ - هل يقدم التدريب باعتباره مكافأة ؟ (فكر بدقة قبل إستعمال هذا الأسلوب)
إذا كان الجواب بنعم —————> تدريب خارجى
- ٤ - إذا كان الهدف من التدريب حل مشكلة تنظيمية مثل عدم التعاون بين إدارتين ، يسأل عتھما شخص أو شخصان . بصفه رئيسية ؟
إذا كان الجواب بالإيجاب —————> التدريب الداخلى بإشراف مدرب خارجى
- ٥ - إذا كان الهدف من التدريب التخطيط طويل الأجل للمستقبل الوظيفى .
إذا كان الجواب بنعم —————> التدريب الخارجى أو التعليم المفتوح
- ٦ - إذا كان الهدف من التدريب هو تدريب عملى بالمباشرة بدلا من التدريب القائم على النظريات ؟
إذا كان الجواب بنعم —————> التدريب الداخلى أو التعليم المفتوح
- ٧ - إذا كان الهدف من التدريب التذك من أن الأفراد يتبعون القوانين والأنظمة
إذا كان الجواب بنعم —————> يدرس الاستفادة من كل من التدريبين الداخلى والخارجى

٨ - إذا كان الهدف هو تعريف الأفراد بتكنولوجيا جديدة .

إذا كان الجواب بنعم ————— يدرس الاستفادة من كل من التدريين الداخلي والخارجي

كيف تعرف ان التدريب فعال ام لا ؟

من الأهمية بمكان أن تكشف عن مدى فعالية برنامج التدريب ، فإذا لم يحقق التدريب الاستفادة منه فإنت تضعيب مصادر قيمة وإن تحقق أهدافك ، إتبع التالى :

Obtain trainee feedback **أحصل على التغذية الاسترجاعية للمتدرب**

ينبغي ملا استمارة تقييم المتدرب « انظر الشكل ٢ - ٧ » بواسطة المتدرب فوراً بعد كل دورة تدريبية ، سواء اكان ذلك التدريب داخلياً أم خارجياً .

قد تكون وجهات نظر المتدرب بقيمة البرنامج شخصية لا يعتمد عليها ، وليس بالضرورة أن يكون البرنامج الممتع برنامجاً مفيداً . وقد يقيم المتدربون البرامج الخارجية تقييماً زائفاً حتى يستمتعوا بأيام أكثر بعيداً عن العمل .

وهذا يسمح للمتدرب من أن يُقوِّم البرنامج التدريبي والمتدربون أن يخشوا العقوبة .

Request assessment by trainers اطلب التقييم من المدرسين

وحدث ذلك أثناء أداء المتدربين خلال البرنامج ويتطلب استخدام اختبارات موضوعية لتحقيق ذلك ومع هذا يجب التعامل مع هذه المعلومات بحذر فالتدريب هنا قد يثير شك المتدربين ، إذ أنهم سيقفون إليه كإجراء لتقييمهم .

تحديد المستويات

الحصول على التقييم من المشرفين Obtain assessment by supervisors

يطلب من المشرفين تقييم أداء المتدرب فور الانتهاء من البرنامج التدريبي ، ثم بعد فترة ستة أشهر لفحص نتائج التدريب في المدى الأطول ، ويمكن الاستعانة بتقييم الأداء لتنفيذ ذلك .

نموذج تقييم البرنامج التدريبي Training course appraisal form

..... مسمى الوظيفة

..... مسمى البرنامج

..... تاريخ البرنامج

..... برنامج الشركة / القسم الجارى

..... مدرب البرنامج

فضلاً إملأ الاستقصاء التالى خلال ثلاثة أيام من إنضمامك للبرنامج التدريبي .

فضلاً أجب عن السؤال الأول قبل حضورك البرنامج .

١ - ما هى توقعاتك من هذا البرنامج ؟

٢ - هل تحققت توقعاتك الأولى ؟ وإذا كان الجواب بالنفى ، هل يمكنك أن تشرح

لماذا ؟

٣ - كيف يمكن تحسين البرنامج ؟

٤ - هل كان مستوى التعليم « فضلاً أشر » ممتاز / جيد / مرضى / ضعيف /

غير مقبول .

٥ - إذا كان مستوى التعليم ممتازاً أو مخيباً للرجاء / غير مقبول ، فضلاً عن ملاحظاته .

٦ - هل كان التعليم مركزاً في المستوى الصحيح ؟ فضلاً عن .

٧ - ماذا كانت انطباعات العامة عن محتويات البرنامج ؟

٨ - هل تحتاج الحضور في تدريب لاحق :

(أ) في هذا المجال .

(ب) في أى مجال آخر .

٩ - أى تعليقات إضافية .

١٠ - تعليقات المدير :

كيف استفاد المتدرب من هذا البرنامج ؟

توقيع المدير :

الشكل (٢ - ٧) نموذج تقييم التدريب

راقب التحسن في النتائج الفعلية Monitor improvement in actual results

إن فائدة هذا المعيار تتوقف كثيراً على طبيعة العمل ، وطبيعة التدريب وكيف يمكن قياس النتائج بصفة مباشرة . فمثلاً ينبغي أن يظهر برنامج تطوير مهارات الكتابة على الآلة الكتابة بوضوح على كفاءة الكاتب على الآلة ، والعكس صحيح فإننا نجد أن أثر برامج المهارات الإشرافية على المديرين تكون أقل وضوحاً بكثير .

تحديد المستويات

نقاط للمراجعة :

- * أعد مشروعاً أساسياً لتقديم العامل الجديد لزملائه العاملين وتعريفه بنظم العمل في الشركة . وتلكد من أن برنامج التعريف قد إنتشر في الشركة خلال مدة زمنية معقولة .
- * إذا كان مناسباً ، راجع فترات الاختبار بعد ثلاثة أشهر واتخذ القرار المناسب .
- * إنشاء نظام لتقييم الأداء الأساسي لكي يساعد في تحديد احتياجات التدريب ، وتحسين نظام الاتصالات والتعرف على إمكانيات الترقى .
- * أقم مقابلات التقييم بطريقة صريحة ومفتوحة .
- * تبني مدخلاً منظماً ومخططاً لتدريب الأفراد من خلال :
 - (أ) وضع احتياجات الشركة أو احتياجات الأفراد التدريبية .
 - (ب) اختيار طريقة تدريب مناسبة من حيث التكاليف .
 - (جـ) تحديد التقنية الاستراتيجية للبرامج التدريبية .

القسم الثالث

التعويضات المادية للعاملين Paying your staff

كم يمكنك أن تدفع ؟ □ كم يمكن للشركة أن تدفع ؟ □ كيف تتعرف على الأجور والمرتبات السائدة في سوق العمل ؟ □ ما ينبغي عليك أن تدفع ؟ مستوى الأجر المتفق عليه ؟ □ المرتب القانوني المدفوع في حالة الغياب للمرض (Ssp) □ المرتب القانوني المدفوع في حالات الغياب بسبب الأمومة (Smp) □ مرتب الاجازات الرسمية □ ماهي الضمومات التي تقوم بها ؟ □ إجراءات دفع المرتبات / الأجور □ تنوع المدفوعات .

تعتبر إدارة الرواتب من أعقد المجالات في إدارة الأعمال . وفي كتاب في مثل حجم هذا الكتاب كل ما يمكننا أن نقدمه هو نظرة عامة على محتوى الموضوع . ومع ذلك فمن المهم أن تلم بالتفاصيل ، وأن يمكنك تنظيم إدارة هذه الناحية في شركتك بدقة . لذلك فمن الضروري أن تحصل على المطبوعات التالية :

من مكتب العمل المحلي :

- دليل صاحب العمل الخاص بالأجور المدفوعة في حالات الغياب للمرض .
- دليل صاحب العمل الخاص بالأجور المدفوعة في حالات الغياب بسبب الأمومة .

من مكتب الضرائب المحلي :

- دليل صاحب العمل الخاص بالتأمين القومي .
- دليل صاحب العمل الخاص بالتأمين PAYE
- ستمدك هذه الدلائل بإرشادات في الإجراءات ، حفظ السجلات ... إلخ .

كم ينبغي عليك أن تدفع ؟

من مدد طويلة كان ينظر إلى الراتب باعتباره حافزاً للعاملين ، وكانت النظرة إلى المرتب الضئيل جداً أنه عنصرأ مخفضاً قوياً للحوافز حيث كان الاعتقاد أن المرتب يعبر عن قيمة الشخص بالنسبة للشركة ، لذلك يحاول المديرين أقصى جهدهم للوصول إلى ميزان متساوى بين هذين النقيضين .

عندما تقرر كم تدفع للعاملين عليك أن تأخذ العوامل التالية في الاعتبار :

- * كم من المال يمكن أن تدفعه الشركة ؟
 - * ما هو مستوى مرتب الوظيفة في سوق العمل السائد ؟
 - * هل تتوقع منافسة مستقبلية على العاملين في المراكز الأساسية ؟
 - * ما مقدار التضخم السائد ؟
 - * هل تتوى زيادة مهارات العاملين من خلال تدريبهم ومن ثم زيادة قيمتهم في سوق العمل ؟
 - * ما هي الوظائف المقارنة من حيث مركزها ووضعها في الشركة ؟
 - * ما هي الفوائد التي يمكن إضافتها ؟
- ينبغي أن تتحقق لتضمن بأنك لا تدفع أعلى من المرتبات السائدة في السوق هناك دائماً حالة إغراء ما بالنسبة للمديرين الذين يعرفون (أننا لا يمكننا أن أفقده أو أفقدنا) ففي هذا الموقف من السهل أن يبتز المرء بسهولة ويدفع للعاملين أكثر مما يستحقونه فعلاً .
- ما هو القدر الذي يمكن للشركة دفعه ؟**

هذا أمر ذو أهمية بالغة ، فلا مجال لدفع مرتبات عالية للعاملين لمجرد الرغبة في

التعويضات المالية للعاملين

إبقائهم إذا كان وضع الشركة للمالى سيتأثر بذلك ولما كانت الرواتب هى أكبر نقطة تتحملها المشروعات الصغيرة ووصفة خاصة لمشروعات الخدمات الصناعية ، فمن الأهمية بمكان أن تخضع مستويات المرتبات للسيطرة .

كيف تتعرف على الأجور والمرتبات السائدة فى سوق العمل ؟

عليك أن تراجع المصادر المفيدة التالية للحصول على المعلومات ودائماً ما يرجع القرار الأخير إليك كصاحب شركة بالنسبة للأجر الذى ستدفعه علماً بأنه فى بعض الحالات ينبغي أن يتحدد هذا الأجر بالاتفاق مع النقابة المهنية . وعموماً ينبغي أن يكون لديك تصوراً يدور حوله التفاوض .

الإعلانات Advertisements

يمكنك التعرف على ما يدفعه المنافسون تقريباً عن طريق فحص الإعلانات فى الصحافة المحلية والقرية والمجلات المتخصصة . ومن المهم أن تأخذ فى حسابك حقيقة أن المرتب المقدم ليس بالضرورة أن يكون هو المرتب الذى يتفق عليه فى النهاية . يلزم الحرص فى استخدام هذه الوسيلة لتقييم سوق العمل السائد حيث أنه دائماً ما تتجه العيون بالفريضة إلى الأرقام التى تتوقع أو تريد أن تراها .

مكاتب الإستخدام (التوظيف) Employment agencies

دائماً ما تكون مكاتب الإستخدام ذات فائدة عندما تسال عن رأيها ، وبعضها يقوم بعمل الإستقصاء الخاص بها من وقت لآخر لإرسال المعلومات لزيائنها . أيضاً يجب الإنتباه عند إستخدام هذه الوسيلة ، لأن من مصلحة هذه المكاتب أن تزيد من الأجور / المرتبات الواردة فى هذه الاستقصاءات حيث أن اتعابها عادة ما تكون نسبة مئوية من المرتب الأساسى عند بداية العمل .

عامل التضخم Inflation rate

وهو مرشد مفيد، ويمكن الحصول على معدلات التضخم السائدة من المكتبة المحلية.

Employer organizations أصحاب الأعمال

من المهم أيضاً أن تتشاور مع منظمات أصحاب الأعمال مثل CBI وغيرها والذين يقدمون لكم النصع بشأن متوسط مستويات الأجور المتفق عليها في هذا الوقت ، وأيضاً متوسطات الرواتب بالنسبة لمجال تخصصك بالذات .

ماذا ينبغي عليك أن تدفع ؟

من التزاماتك القانونية ينبغي أن تدفع التالي :

- * المرتب المتفق عليه في المقابلة وخطاب العرض مع الأخذ في الاعتبار بعض الحدود الدنيا في المرتب / الأجر الوارد في الإتفاقيات .
- * المرتب الذي يدفع في حالة الغياب لمرض العامل (SSP) .
- * المرتب الذي يدفع في حالة الغياب بسبب الأمومة (SMP) .
- * المرتب الذي يدفع في الإجازات الرسمية .
- * التعويضات عن الأيام التي لا يعمل فيها العامل بسبب لايد له فيه .

الأجر المتفق عليه

يتحدد ما ينبغي عليك أن تدفعه لأول وهلة بعرضك الشفهي أو الكتابي « صيغة شروط عقد التوظيف » فبمجرد أن تصدر صيغة عقد التوظيف للعامل أو ترسل له خطاب العرض تصبح ملزماً قانونياً بدفع الراتب المنصوص عليه . بناء على ذلك لابد أن تتأكد عندما ترسل خطابات العرض أو صيغ العقود أن تفصيلات المرتب وردت بدقة . انظر الفصل الأول .

التعويضات المادية للعاملين

بعض الصناعات لها مجالس للأجور والتي تفرض الحد الأدنى الإلزامي للأجور والأنشطة الرئيسية التي لها مثل هذه المجالس هي : التجزئة ، والتوزيع ، الحلاقة ، وتوريد الأطعمة ، وعربات النقل .

لم تنشأ أى مجالس للأجور من ٢٥ سبتمبر سنة ١٩٨٦ ، ويمكن لرئيس الوزراء إلغاء أى من مجالس الأجور بإجراء قانونى شريطة أن يدرس المستوى السائد للتعويضات فى صناعة معينة وأن يكون قد تشاور مع الأفراد الذين تضرروا فى الشركات . وفى بعض الأحوال وعند إلغاء أحد هذه المجالس يحال العاملون إلى مجلس آخر قائماً لحياتهم .

كتنتيجة لقانون الأجور الصادر فى عام ١٩٨٦ ، فقد إقتصرت قرارات مجالس الأجور السارية على إرساء :

- * حد أدنى موحد للساعة «من ساعات العمل الرسمية» بعد إجمالى فى الأسبوع .
- * حد أدنى موحد للأجر الإضافى عن العمل الإضافى الزائد عن ساعات العمل النظامية .
- * وضع حد للمبالغ المخصصة من مرتب العامل مقابل السكن الذى يمنحه صاحب العمل .

تذكر أن هذه النصوص لا تشمل العاملين الذين تقل أعمارهم عن ٢١ سنة وأن قرارات مجالس الأجور ذات النظام القديم « الصادرة قبل ٢٥ يوليو سنة ١٩٨٦ » والتي شملت نواحى مثل عندساعات العمل وأجور الإجازات الرسمية قد أُلغيت . ومع ذلك يلزم الحرص من أن العاملين الذين عينوا عندما كان قرار الأجور سارياً لا يمكن التمسك بأى حق مستمد من العقد فى ذلك الوقت .

إذا كان العاملون لديك خاضعين لقرار الأجور ، فينبغي أن تحفظ سجلات تثبت أنك تحترم شروط القرار . هذه السجلات تخضع لتفتيش مفتش الأجور ويجب حفظها لمدة ثلاث سنوات . ويوقع هؤلاء المفتشين غرامات كبيرة في حالات عدم التقيد بقرارات الأجور قد تصل إلى ٤٠٠ جنيه استرليني عن كل حالة مخالفة وفي المخالفات الجسيمة تصل إلى ٢٠٠٠ جنيه استرليني و / أو السجن ثلاثة أشهر . ولهذا من الأهمية بمكان أن تتحرى عن عدم وجود قرارات للأجور السرية بالنسبة لنوع نشاطك الصناعي . مجرد مكالمة تليفونية لمفتشي الأجور المختص سيساعدك للتأكد من أنك تحترم القرارات الصادرة في ظل قانون الأجور لسنة ١٩٩٨ . ستجد فيما يلي المجالات التي يحتمل أن تسرى عليها قرارات الأجور .

قرارات الأجور السارية Current wage orders

تشبيع المياه بالغازات	صناعة خيوط المبال
تصليح الأحذية	استصلاح نفايات القطن
صناعة الأتزار	الفراء
صناعة الملابس	استصلاح النفايات العامة
صناعة الأكفان « جميع العمال »	مشروعات تصفية الشعر
صناعة قبعات الرجال والسيدات	الترزية
الأريطة والشرايط	بيع الأطعمة بالتجزئة
المفاصل	البيع بالتجزئة
الاماكن المرخصة لغير المقيمين	صناعة الحبال والشباك
الاماكن المرخصة للمقيمين والمطاعم	صناعة اللعب
القطن والتيل « ألف »	المشروبات غير المرخص بها
صنع النسيج	

يجب دفع الأجور الواردة في قرارات الأجور عن الساعات المقضية في هذه الأعمال ويحد أقصى ٢٩ ساعة في الأسبوع ، ومن الطبيعي يمكنك أن توافق على أن تدفع أكثر .

المرتب / الأجر القانوني المدفوع عند المرض (SSP) Statutory Sick Pay

تقرر دفع الأجر عند مرض العامل ، وأصبح نافذاً بصور قانون حقوق الأمن الإجتماعى ومزايا التسكين الصادرة فى عام ١٩٨٢ والقواعد المرافقة . وفى ظل هذا القانون يقوم أصحاب الأعمال بدور الحكومة فى حالات معينة بدفع الأجر لعاملهم عند المرض . وبدأ فى تنفيذ هذا القانون إعتباراً من ٦ إبريل سنة ١٩٨٢ ، وقد وضعت قواعد معينة لتحديد العاملين الذين ينطبق عليهم ذلك .

فترة العجز عن العمل (PIW) Period of incapacity to work

حتى يمكن الاستفادة من المرتب للأجازة المرضية على العامل أن يكتسب فترة عجز عن العمل . (PIW)

ولا يمكن أن تحتسب هذه الفترة إلا عند غياب العامل عن العمل أربع أيام متتالية سواء أكانت هذه أيام عمل أم لا . وإذا كان سبب الغياب الخشية من نقل العدوى للآخرين فتحتسب هذه المدة أيضاً كفترة العجز ، يحتسب أى يوم من أيام الأسبوع ضمن هذه الفترة .

مثال : العامل الذى يعمل عادة من يوم الإثنين إلى يوم الجمعة يمكن أن يكتسب فترة العجز عن العمل إذا تغيب من يوم الخميس إلى يوم الأحد ، فليام العجز تحتسب فقط إذا لم يقم بأى عمل فيها ، ولا يحتسب جزء اليوم إذا حضر العامل وعمل جزءاً من اليوم ثم تركه بسبب المرض . يمكن ربط مدد العجز عن العمل لتحتسب مدة واحدة شريطة ألا تفصلها فترة تزيد عن ٥٦ يوماً « متضمنة أيام السبت والأحد » ويطلق على هذه « المدد الجمعة » كل مدة كلها لا يجب أن تقل عن أربع أيام متتالية كما نذكر .

فترة الإستحقاق (POE) Period of entitlement

عندما تقرر وجود فترة عجز عليك أن تمحدد عما إذا كان الغياب يقع في فترة الإستحقاق (POE) . وتبدأ هذه الفترة من أول يوم يعجز فيه العامل عن العمل وتنتهي عند عودة العامل للعمل . وتنتهي هذه الفترة أيضاً عندما يصل حد الاستحقاق إلى الحد الأقصى تحت برنامج الـ ٢٨ أسبوعاً . لاحظ - مع ذلك - أن كل مدة عجز جديدة تبدأ فترة إستحقاق ٢٨ أسبوعاً شريطة ألا تتصل بالسابقة بمعنى أنها أكثر من ٥٦ يوم منفصلة . في مثل هذه الحالات يمكن للعامل أن يستحق بصفة مستمرة فترات عجز متصلة . وعندما يواصل العامل فترات العجز عن العمل أكثر من ثلاث سنوات تنتهي مدة الاستحقاق ، أيضاً ليس عليك أن تستمر في الدفع للعامل عند انتهاء خدمته . كذلك تنتهي فترة الاستحقاق في حالة القبض على العامل أو عند السفر إلى الخارج لبلاد محظورة وإذا مرضت المرأة الحامل خلال مدة الـ ١٨ شهر قبل التاريخ المتوقع للولادة ، فإنها تدخل فترة عدم التأهيل للاستحقاق وتنتهي أيضاً فترة الاستحقاق .

العاملون الذين لا ينطبق بشأنهم ما سبق

يستثنى بعض العاملين من تطبيق أجور الغياب للمرض وهم الاتي نذكرهم في التصنيفات التالية :

- * العاملون الذين تعدوا سن المعاش .
- * العاملون بعقود المدة - كالمؤقتين أو الموسمين .
- * العاملون بأجور تقل عن الحدود الدنيا للأجور النظامية السائدة .
- * العاملون الذين تسلموا حديثاً فوائد معينة من الأمن الإجتماعي .
- * العاملون المصابون .

التعويضات المادية للعاملين

- * العاملون الذين لم يبدأوا العمل بعد .
- * العاملات اللاتي تمرضن خلال الـ ١٨ أسبوع لمدة التاهيل التي تبدأ في الأسبوع الحادى عشر قبل التاريخ المتوقع للولادة .
- * العاملون المحبسون .
- * العاملون الذين يمرضون في بعض من الفول EBC
- * العاملون الذين لديهم شهادات يتضح منها انقطاع يقدر بـ ٥٦ يوماً أو أقل منذ آخر يوم غياب مدفوع للمرض من مدة الاستحقاق الـ ٢٨ أسبوع .
- أصدر نموذج SPI(E) للعاملين الذين إستبعدتهم طبقاً للقائمة أعلاه لإبلاغهم سبب الاستبعاد . وهذه النماذج متوفرة لدى مكتب العمل المحلى . اتصل بهذا المكتب إذا كان لديك أسئلة في هذا المجال .
- وإذا انتهى استحقاق أحد العاملين عليك أن تعطيه نموذج SSI(T) لنقله مرة أخرى لإلتزامات الدولة .

إقرار عن أيام الغياب المدفوعة الأجر بسبب المرض (SSP)

الإسم :

العنوان :

أقر بأنني متقياً عن العمل من « أول يوم مرض » إلى
آخر يوم في المرض .

سبب الغياب

الطبيب المعالج : نعم / لا

إسم وعنوان الطبيب :

شهادة طبية مرفقة : نعم / لا

يجب أن تحصل على النموذج المذكور أعلاه من طبيبك عن السبع الأيام الأولى من
الغياب بعد ذلك سيصدر لك الطبيب شهادة طبية .

أقر وحسب أقصى معرفتي ما ورد عاليه حقيقى وكامل .

التوقيع الإسم « بالحروف الكبيرة » :

الشكل ٢ - ١ نموذج لتقرير العامل عن الغياب المرضى

الايام التي تؤهل الاستحقاق Qualifying days

تدفع أجور أيام الغياب للمرض العاملين فقط للأيام التي تؤهل استحقاقهم ، وهي
ما يتفق عليها بين العامل وصاحب العمل وعادة ما تكون أيام العمل الرسمية التي يؤدي
فيها العمل ويعني ذلك أن العامل الذي يعمل لبعض الوقت أيام الإثنين والخميس والجمعة
إن يحصل على معدل مرتب الأسبوع بالكامل . والأيام المؤهلة لهذا العامل هي الاثنين

التعويضات المالية للعاملين

والخميس والجمعة . وطبقاً لشروط القانون يجب أن يكون هناك على الأقل يوم مؤهل فى كل أسبوع . ولأحتساب حالات الغياب للمرض يبدأ الأسبوع من يوم الأحد . وتعتبر الثلاث الأيام الأولى المؤهلة خلال أى فترة مؤهلة للعجز أيام انتظار لا يدفع عنها شيئاً . ويمكن ضم متبنيين إذا كان بينهما فترة لا تزيد عن ٦٠ يوماً وأن يستمر المرض فى كل حالة ٤ أيام أو أكثر .

معدلات الأجر Rates of Payment

يحسب ما يدفع للعامل عن أيام الغياب للمرض على أساس المرتب الأسبوعى ، وذلك طبقاً لقواعد SSP « الأجر المستحق لغياب للمرض » ويمكن الحصول على مستوى المدفوعات الجارية من مكتب العمل المحلي DHSS .

يدفع المرتب للعامل الغائب للمرض من اليوم الأول الذى كان يمكن أن يحصل عليه لو لم يمرض . ويعامل هذا المرتب معاملة المرتب الذى يكسبه العامل وهو على رأس العمل ومن ثم يخضع هذا المرتب لتطبيق اشتراكات التأمين القومى وضريبة PAYE « انظر الفصل الرابع فيما بعد » .

إذا ما ترك موظفك الشركة عليك أن تصدر له نموذج (L) SSP1 ، وإذا كان العامل قد كسب خلال الثمانية أسابيع التى سبقت ترك الخدمة فترة مؤهلة للعجز على العمل PIW ، ينبغى دفع الأجر عن الغياب للمرض لمدة أسبوع على الأقل . هذه النماذج يمكن الحصول عليها من مكتب العمل المحلي DHSS ويجب معاملة نماذج تاركى الخدمة مثل P45s « انظر الفصل السادس » .

حجز الأجر المستحق للغياب للمرض With holding SSP

يمكن أن تقوم بحجز المرتب المستحق للغياب للمرض إذا ما اعتقدت أن العامل لم يكن مريضاً ، أو إذا لم يخطر ببال أسباب الغياب كما هو متبع في الشركة حسب القواعد السارية . وعليه فإذا كان الملتزم أن يبلغك العامل تليفونياً الساعة ٩:٣٠ صباحاً ولم يفعل يمكنك أن تحجز هذا الأجر .

ومع ذلك لا يمكنك أن تحجز هذا الأجر إذا أبلغك العامل في أول يوم يؤهله لأجازة مدفوعة الأجر أو طلبت منه بأن يكون إبلاغه بمذكرة مدونة . كما لا يمكنك إجراء الحجز إذا عجز العامل عن الإبلاغ إذا ما طلبت منه أن يخطر ببال أكثر من مرة في كل فترة قدرها سبعة أيام ، أو أنك لم تبلغ العامل عن القواعد المتبعة في طريقة الإبلاغ .

وعند حجز المرتب المدفوع للغياب للمرض عليك أن تصدر خطاباً للعامل تبليغه فيه بأسباب الحجز عندما يطلب منك ذلك .

المطالبة برد ما دفع من الرواتب المستحقة للغياب للمرض Reclaiming SSP

يمكنك أن ترجع على التأمين القومى لمطالبته بالأجور المدفوعة للمرضى المستحقين رواتب عن الغياب للمرض ، ومع ذلك ، ولكي تفعل ذلك عليك أن تعد سجلات للغياب بطريقة منظمة تسمح بالتفتيش عليها من قبل مفتش العمل DHSS الذى يجب أن تحوز رضاه من حيث إتباعك للقواعد القانونية . وعليك أن تقدم دليل بعدم قدرة العامل عن العمل ، وفى مثل هذه الحالات عادة ما يصدر أصحاب الأعمال إجراءات خاصة حيث يوقع العامل على نموذج يقر فيه بأنه كان مريضاً في أيام معينة ومن ثم يطالب بالمرتبات التى تمنح للغياب للمرض ، والشكل ٣ - ١ يوضح نموذج لتقرير العامل عن الغياب للمرض .

Penalties on Employers صاحب العمل العقوبات التي توقع على

يوقع القانون عقوبات على أصحاب الأعمال الذين لا يطبقون قواعد نظام الأجور المدفوعة للغياب بسبب المرض . أقصى هذه العقوبات هي الغرامة إلى ٢٠٠٠ جنيه استرليني و / أو الحبس ثلاثة أشهر .

إن القراءة الأولى لتفصيلات القانون - كما ترى - معقدة للغاية . وعليه ينبغي عليك أن تحصل على نسخة من دليل أصحاب الأعمال بشأن الأجور المستحقة في حالات المرض من مكتب DHSS المحلي للتأكد من أنك تطبق القانون . وسوف يساعدك هذا المكتب في الإجابة على أي إستفسارات إذا كنت في شك في دفع المبالغ للعامل أم لا .

Statutory Maternity Pay (SMP) المرتب / الأجر القانوني المدفوع للأمومة

العاملات العاملات يتمتعن بحقوق معينة : وقت متاح - أجازة أمومة ، مرتب غياب للأمومة (SMP) كل من هذه الحقوق تخضع لإشتراطات التأهيل ، ولا يعني ذلك أن العاملات يستحقن بالضرورة كل هذه الحقوق .

الحقوق : The Rights

Time off العمل من الراحة

تستحق المرأة العامل وقتاً للراحة في حدود معقولة مدفوع الأجر خلال ساعات العمل لكي تحصل على العناية الخاصة بالجنين بشرط أن يكون لديها شهادة تثبت حملها وكارت ساري يحدد الوقت .

Statutory Maternity Pay. (smp) : المرتب / الأجر القانوني المدفوع للأمومة

إعتباراً من ٦ أبريل سنة ١٩٨٧ تستحق العاملات اللاتي يتوقعن الوضع في يوم

أو بعد يوم ٢١ يوليو سنة ١٩٨٧ واللاتى يستفدن من أجازات الأمومة أو تنتهى خدمتهن بسبب الحمل ، الأجور المستحقة للأمومة من الشركة بشرط إستحقاقهن ويتوفر بعض شروط التأمين .

تدفع الأجور المستحقة للأمومة بحد أقصى ١٨ أسبوع وتعرف هذه المدة بعدة الأجور المستحقة للأمومة . ولا تبدأ هذه المدة قبل الأسبوع العادى عشر السابق للأسبوع المتوقع فيه الولادة (EWC) ولكى تحصل العاملة على أجر الـ ١٨ أسبوع بالكامل يجب أن يبدأ الدفع فى وقت لا يزيد عن ستة أسابيع قبل الأسبوع المتوقع للولادة .

ويُدفع الأجر المستحق للأمومة فقط للأسابيع التى لم تعمل فيه العاملة للشركة فى أى وقت من الأوقات .

Maternity Leave الاجازة التى تمنح بسبب الأمومة

يحق لبعض العاملات العودة إلى وظيفتهن السابقة أو إلى أى وظائف مشابهة فى أى وقت قبل نهاية الـ ٢٩ أسبوع بعد تاريخ الوضع وهوما يعرف بأجازة الأمومة .

من هن المستحقات لأجر الأمومة (SMP) Who is eligible for

على المستحقات لأجر الأمومة أن يقضين خدمة مستمرة « بصرف النظر عن ساعات العمل المقضية » لمدة لا تقل عن ٢٦ أسبوع حتى نهاية الأسبوع الـ ١٥ قبل الأسبوع المتوقع فيه الوضع (EWC) .

ويُعرف الأسبوع الـ ١٥ بالأسبوع التأمينى (QW) . ويشترط أن تكون العاملة قد عينت على الوظيفة خلال جزء على الأقل من الأسبوع المؤهل .

التعويضات المادية للعاملين

وسوف تساعد الضرائب الواردة في الشكل ٢-٢ ، ٢-٣ في فهم النظام
«على العاملة أيضاً أن تستوفي شروطاً معينة» :

* الأيقل متوسط أجر العاملة عن الحد الأدنى للأجر الذي يدفع عنه اشتراكات
التأمين القومى .

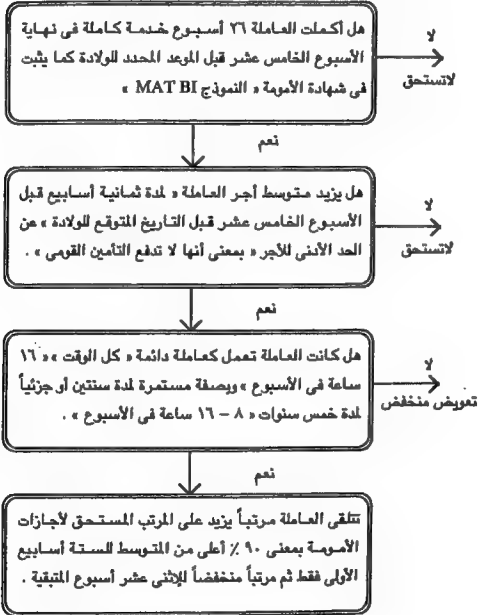
* أن تتوقف العاملة كلية عن العمل فى الشركة أو جزئياً بسبب الحمل أو الوضع .

* أن تستمر الخدمة حتى الأسبوع الحادى عشر قبل الأسبوع المتوقع للوضع ، أو
أن الوضع يكون قد تم فيه . وتطبق شروط خاصة على ولادات الأجنة المبينة
والوضع قبل الأسبوع المتوقع للوضع .

* على العاملة أن تعطى إشعاراً كتابياً بالتاريخ الذى تنوى فيه الغياب فى أجازة
الأمومة أو تنتهى خدماتها بسبب الحمل قبل ٢١ يوماً على الأقل قبل بدأ الغياب
المستحق . فإذا أعطى الإشعار فى مدة أقل ، يمكن للشركة أن تقرر عما إذا
كان معقولاً عملياً للعاملة أن تصحح مدة الإشعار . ويرفض دفع الأجر المستحق
للغياب للأمومة فى حالة الخطأ أو الإخلال بالإشعار .

* يجب تقديم دليل على التاريخ المتوقع للوضع قبل دفع المستحق عن أيام الغياب
بسبب الأمومة . فعادة ما يصدر الطبيب MAT BI « شهادة أمومة » . وعلى
أن تصدر هذه الشهادة بين الأسبوع الـ ٢٧ من الحمل والأسبوع الثالث من فترة
دفع الأجر المستحق للغياب للأمومة . وسوف تشرح هذه الفترة على الصفحة
التالية . وفى بعض الحالات الاستثنائية فقط يمكن مد هذه المدة لفترة محدودة .

خريطة إستحقاق الأجور القانونية المدفوعة للأمومة



الشكل ٢ - ٢ خريطة إستحقاق الأجور القانونية المدفوعة للأمومة

العاملات غير المستحقات Excluded employees

هناك بعض العاملات اللاتي يستبعدن من تطبيق نظام الأجور المدفوعة لأجازات الأمومة . فالمرأة لا تستحق هذه الأجور إذا :

- * قلت مدة خدمتها المستمرة عن ٢٦ أسبوع .
- * لم تكن قد عينت في الشركة خلال أسبوع الإستحقاق .
- * متوسط أجرها أقل من الحد الأدنى الجارى « انظر مستويات الأجور » .
- * لم تخفّر الشركة إخطاراً صحيحاً أو لم تقدم شهادة طبية يثبت فيها أنها حامل .
- * أنها كانت خارج المجتمع الأوروبى فى الأسبوع الأول لفترة الأجور المستحقة للأمومة .

- * يقبض عليها فى الأسبوع الأول لفترة الأجور المستحقة للأمومة .
- * أن تعمل لدى صاحب عمل آخر بعد الوضع وخلال فترة إستحقاقها لأجور الأمومة ، وإنها لم تعمل لدى صاحب العمل الاصلى خلال الأسبوع المزهل .

العاملة التى لا تستحق أجوراً عن أيام الغياب للأمومة عند بدء فترة الأجور المستحقة لغياب الأمومة تستمر فى عدم استحقاقها فيما بعد ، ومن الطبيعى أن تحال العاملات إلى نظام فوائد الدولة فى هذه الأحوال . وينبغى عليك أن تملأ نموذج SMP1 «الأجور القانونية المدفوعة للأمومة » للعاملة التى لا تستحق هذا الأجر .

معدلات الأجور Payment rates

يوجد نوعان من معدلات الأجور المدفوعة للأمومة

المعدل الأعلى The higher rate

لكي تستحق العاملة المعدل الأعلى يجب أن تكون قد عملت ١٦ ساعة أو أكثر في الأسبوع لمدة سنتين على الأقل كذلك العاملة التي تكون قد عملت ما بين ٨ ساعات و ١٦ ساعة في الأسبوع لمدة خمس سنوات . ويحتسب هذا المعدل على أساس تسعة أعشار متوسط المرتب الأسبوعي للعاملة ، المحسوب على أساس الثمانية أسابيع السابقة . يدفع هذا الأجر لمدة ستة أسابيع ، ثم تصرف العملات المعدل الأدنى لمدة الباقية .

المعدل الأدنى The lower rate

يدفع هذا المعدل الأدنى للأجور القانونية التي تستحق عن إجازات الأمومة لمدة ١٨ أسبوع للعاملات اللاتي لا تستحقن المعدل الأعلى ، ولدة ١٢ أسبوع للعاملات اللاتي صرفن المعدل الأعلى لست أسابيع الأولى . وتحدد قواعد DHSS مقدار الأجر القانوني المدفوع للأمومة .

تخضع الأجور القانونية المدفوعة للأمومة مثل الأجور القانونية المدفوعة عند المرض للخصومات المقررة للضرائب والتأمين القومي .

ويتنفع هذه الأجور في نفس الأيام العالية المقررة لدفع الأجر العادي .

قد يفضل أن تدفع الأجور المستحقة لغياب الأمومة كمبلغ إجمالي ومع ذلك ، يقتصر هذا الإجراء على الظروف الإستثنائية فقط ، فإذا ما فقدت العاملة إستحقاقها قد تجد نفسك تكون فيه العاملة مدينة لك . العاملة التي تعمل خلال أي جزء من الأسبوع خلال

فترة الغياب المدفوعة بسبب الأمومة لا تستحق هذا الأجر عن كل الأسبوع . يمكنك ان تطالب بالمبالغ المدفوعة من التأمين القومى كما تفعل فى رد المبالغ المدفوعة للغياب بسبب المرض . وهنا أيضاً ينبغي حفظ سجلات دقيقة عن كل حالة .

من تستحق إجازة الأمومة ؟ Who is eligible for maternity leave?

لكى تكون العاملة مستحقة لإجازة الأمومة ينبغي أن تستمر خدمتها فى الشركة ١٦ ساعة على الأقل فى الأسبوع لمدة لا تقل عن ستين عند بداية الأسبوع الحادى عشر قبل التاريخ المتوقع للوضع . أيضاً العاملات اللاتى عملن بين ٨ ساعات و ١٦ ساعة فى الأسبوع عليهن أن يقضين ٥ سنوات فى الخدمة المستمرة قبل أن يصبحن مستحقات . السيدات اللاتى يعملن فى شركات صغيرة عدد العاملين فيها يقل عن خمسة أفراد ليس لديهن الحق فى العودة إلى العمل .

العاملات من صاحبات الخدمة المؤهلة واللاتى يرغبن فى ترك الوظيفة بسبب الحمل يستحقن إجازة الأمومة شرط أن يتبعن الإجراءات الصحيحة :

- * أن تكون الإستقالة مكتوبة قبل ٢١ يوم على الأقل قبل بدء الغياب .
- * ينبغي أن ينص على الرغبة فى العودة للعمل فى خطاب الإستقالة وشهادة الطبيب التى تبين التاريخ المتوقع للوضع « إذا كانت هذه هى الحالة » .
- * ينبغي أن تستمر الخدمة حتى إحدى عشر أسبوعاً قبل الولادة إلا إذا تركت العاملة العمل لأسباب تتعلق بالحمل .
- * يجب إرسال إشعار مدته ٢١ يوماً من التاريخ المحدد للرجوع إلى العمل .
- * ينبغي ألا يتعدى ميعاد الرجوع للعمل ٢٠ أسبوعاً بعد تاريخ الوضع إلا بناء على أسباب صحية أو بناء على طلب من الشركة ، وفى هذه الأحوال يمكن أن تؤجل العودة لمدة تصل إلى أربعة أسابيع .

التعويضات المادية للعاملين

* الاتصال من جانب الشركة فيما يتعلق بحق الرجوع إلى العمل يجب العلم به كتابة خلال ١٤ يوماً .

يحق لك أن تعيد تعيين العاملة في وظيفة مشابهة ولكن ليس بالضرورة إلى وظيفة في نفس مضمون الوظيفة الأولى والشروط كالتى كانت تشغلها العاملة فيما سبق . على أن تكون الشروط والأوضاع المقدمة للعاملة عند عودتها للعمل يجب ألا تقل من حيث المزايا التى كانت تطبق عليها كما لو لم تكن قد تقيت .

وحيث أن الحقوق فى الفوائد تتوقف على طول مدة الخدمة فإن مدة الغياب التى تستحق عنها أجور للأمومة لا تؤثر عادة فى طول مدة الخدمة . مجموع مدد الخدمة قبل وبعد فترة الإنقطاع تشكل طول مدة الخدمة . ولا تكتسب الفوائد خلال إجازات الأمومة ولكن يمكن أن تمنح الفوائد بعد الرجوع للخدمة بنسبة مئوية حسب العمل المؤدى .

لا تقطع إجازة الأمومة استمرارية الخدمة وتعتبر كخدمة متصلة لحقوق الأشعارات والعمالة الزائدة وإجازات أمومة أخرى .

لمساعدتك فى احتساب فترات إجازات الأمومة بطريقة صحيحة يجب أن يبلغ عن تاريخ الوضع الفعلى كتابة خلال عشرة أيام .

من الممكن أن تستمر فى دفع أجور النساء اللاتى لم تعد تعملن لديك أو العاملات اللاتى لا يمكن حق الرجوع للعمل . فى هذه الأحوال يجب أن تبحث الوضع مع مفتش الضرائب المحلى .

ولمعلومات أكثر عن الأجور المنقومة الغياب للأمومة فضلاً إرجع إلى مكتب DHSS المحلى واحصل على نسخة من مرشد أصحاب الأعمال الخاص بالأجور القانونية المنقومة للأمومة .

أجور الإجازات الرسمية Holiday Pay

ينص قانون حماية التوظيف الموحد الصادر عام ١٩٧٨ على أن أية شروط أو نصوص تتعلق بالإجازات الرسمية بما في ذلك أجازات البنوك والإجازات العامة ، وأجور هذه الإجازات لابد من تضمينها كتابة في صيغة عقد العمل والتي تعطى للعامل قبل ١٣ اسبوع بعد تعيينه للعمل بالشركة . وفي أغلب الأحوال ينبغي الإتفاق على الإجازات وأجور هذه الإجازات في عقد التوظيف .

لا توجد حقوق قانونية للعامل في الإجازات المدفوعة إلا كما يلي :

« أجازات البنوك والإجازات العامة » كما يتفق عليها في العقد .

« المسببة الصغار العاملون في المصانع .

« العاملون القاضعون لقرار الأجور الصادر قبل ٢٥ يوليو سنة ١٩٨٦ ،

ضمان دفع الأجور في حالة عدم إسناد أعمال في يوم معين

Guarantee Payments

ينص قانون حماية التوظيف الموحد الصادر في عام ١٩٧٨ على أن العاملين الذين قضوا في الخدمة المستمرة أربعة أسابيع أو أكثر يستحقون تعويضاً بحد أقصى ، إذا لم يتاح لهم العمل . في يوم من أيام العمل الرسمية ، من الأهمية دراسة آثار ذلك إذا كان هناك احتمال لوجود هذه الحالات لدى شركتكم .

ماذا يمكنك خصمه من الأجور ؟ What do you deduct from pay ?

يخضع جميع العاملين لنصوص قانون الأجور الصادر في عام ١٩٧٦ ، عادة ما تقتصر الخصومات التي يقطعها صاحب العمل بحق مطلق من الأجور والمرتبات على

التعويضات المالية للعاملين

انقضاء التأمين القومى وضريبة الدخل PAYE . وفى ظل أحكام هذا القانون لا يجوز لصاحب العمل الخصم من أجور ورواتب العاملين غير ما سبق إلا :

* إذا ما ورد بموجب إتفاق فى عقد العمل .

* إذا أعطى رب العمل إشعاراً كتابياً يرغبته فى إجراء الخصم لسبب معين ، وإذا وافق العامل على الخصم كتابياً .

ويعطى قانون الأجور الصادر عام ١٩٨٦ بموجب نصوص خاصة لأصحاب الأعمال فى بعض الأنشطة والمهن الحق فى إجراء خصومات على العاملين فى هذه الأعمال :

مثال: العاملين فى خدمة محطات البنزين لما يحدث فى نقص فى الحصىلة أو فى البضاعة . على أن هذه الخصومات محدودة بمقدار ١٠ ٪ من الأجر الإجمالى .

الضريبة Tax

إذا ما وجه إلى هذا الكتاب بعض من القصور فإن ذلك يعنى أن معظم نواحي النظام الضريبى المتعلقة فقط بعملك هى التى يغطيها . عليك أن تتصل بمكتب الضرائب المحلى وتتعامل مع موظفيه عن قرب . يعطى هذا المكتب مجموعة من المعلومات لأولئك البادئين فى أنشطتهم . وتعتبر تلك المجموعة مرشداً مفيداً لوضع الأنظمة بطريقة يمكن بها معالجة مسئوليات الضرائب بدقة .

إن مسئولية صاحب العمل أن يخصم المبلغ الصحيح للضريبة من أجور ومرتبات العاملين ، مع حفظ السجلات لهذه الأجور وتلك الخصومات ، وأيضاً عليه أن يسد إلى مكتب الضرائب المبلغ المستحق كل شهر ، وفى نهاية السنة الضريبية على صاحب العمل أن يرسل كشفاً إلى مكتب الضرائب موضحاً فيه جميع المنفوعات والخصومات الواقعة

على مرتبات الأفراد خلال السنة . ويطلق على النظام الذى يجعل بموجبه مكتب الضرائب صاحب العمل مسئولاً عن جميع الضرائب « يدفع كلما كسبت » Pay As You Earn. (PAYE) جميع العاملين فى شركتكم بما فى ذلك المديرين مغطون بنظام (PAYE) .

ينبغى التفرقة بين «أ» هؤلاء الذين تم تعيينهم بمعرفتكم « فى هذه الحالة تقع عليك مسئولية خصم الضريبة من الأجور والمرتبات ثم تسدها إلى الدخل القومى . «ب» أولئك الذين يقدمون لك أعمالاً بمعرفتكم من أصحاب الحرف « وفى هذه الحالة يسأل صاحب هذه الحرفة عن الضريبة المقررة عليه » .

عامل معين (أو صاحب حرفة Employed or self - employed)

إذا كنت فى شك فى معاملة شخص ما كعامل لديك أو كصاحب حرفة لأغراض الضرائب إسأل نفسك فإذا كانت إجابات الشخص على الأسئلة التالية بنعم كانت صفة هذا الشخص عامل لديك :

- * هل عليك القيام بالأعمال التى إتفقت أن تقوم بها بنفسك « أى لا يسمح لك أن ترسل بديلاً عنك أو تعين آخرين للقيام بها »
- * هل يمكن لأحد أن يوجهك فى العمل ؟ ومتى وكيف يتم ذلك ؟
- * هل يمنحك أحد أجازات . أجور فى حالة المرض أو المعاش ؟ « علماً بأن كثيراً من العاملين لا يحصلون على ذلك »
- * هل يدفع لك مبلغ فى الساعة ، فى الأسبوع ، فى الشهر ؟ هل يمكن أن تحصل على أجور إضافية ؟ « علماً بأن كثيراً من العاملين يحصلون على عمولات أو على أساس القطع المنجزه من العمل » .

* هل يتوقع منك العمل عدداً من الساعات ؟ أو عدداً محدداً من الساعات في الأسبوع أو في الشهر ؟

* هل تعمل بصفة أساسية أو كلية لشركة معينة ؟ تذكر أن كثيراً من العاملين يعملون لأكثر من صاحب عمل واحد .

* هل يتوقع منك أن تعمل على مواقع العمل الخاصة بالشخص الذي تعمل لديه أو في أى موقع من المواقع التي يحددها ؟ تذكر بأن بعض أصحاب الحرف مثل السباك يعمل في موقع الشخص الذي يتلقى خدمته حسب طبيعة عمله .

إذا أجاب الشخص « بنعم » على الأسئلة التالية فإنه في الغالب ما يكون من أصحاب الحرف الذين يديرين أعمالهم بأنفسهم :

* هل أنت مسئولاً مسؤولة كاملة عن الكيفية التي يدار بها مشروعك ؟ هل تخاطر

برأس مالك في المشروع ؟ هل أنت مسئولاً عن الخسارة والعصول على الأرباح؟

* هل تراقب نفسك على ما تقوم به من أعمال ، إذا قمت بذلك ، فكيف يتم ذلك ومتى وأين ؟ « ولو أن كثيراً من العاملين لديهم قدراً محترماً من الإستقلالية » .

* هل تقدم المعدات الرئيسية التي تحتاجها لأداء العمل « ليس فقط الأدوات الصغيرة والتي يمكن للعاملين إحضارها والعمل بها » .

* هل أنت حر في تعيين عاملين آخرين بموجب الشروط التي تضعها للقيام بالأعمال التي اتفقت على أن تقوم بها . « تذكر أنه يمكن للعامل أن تكون له الصلاحية لتفويض أحد للقيام بالعمل أو تشييل آخرين نيابة عن صاحب عمله .

* هل عليك عبء تصحيح الأعمال الغير مرضية في وقتك الخاص وعلى نفقتك ؟

إذا كان الشخص من أصحاب الحرف ، يكون مسئولاً عن :

* إبلاغ مكتب الضرائب بأن لديه مشروعه الخاص .

* يرسل مكتب الضرائب نموذج كل عام يوضح فيه دخله لكى تقدر الضرائب المستحقة * يرسل مكتب الضرائب نموذجاً موحداً لهذا الغرض .
* دفع الضرائب : فى السنة الضريبية الأولى لبدء العمل الحر ، ليس على الشخص أن يدفع ضريبة إلا بعد نهاية تلك السنة ، وبعد ذلك تدفع الضريبة على دفعتين فى ١ يناير و ١ يوليو من كل سنة .

وإذا كنت فى شك فى أمر ما اتصل بمكتب الضرائب المحلى الذى يسدى لك النصيح بطريقة أكثر شمولية .

ينبغى أن تستخدم نظام PAYE حتى ولو إدعى الفرد أنه صاحب حرفة أو إنها شركة محدودة إلا إذا قدم الفرد شهادة إعفاء من الضريبة . ومن المفيد أن تقوم باستخدام PAYE إذا كنت فى شك من أى شخص أو أشخاص يعملون معك أو لأجلك .

معدلات الضريبة Tax rates

تحدد الميزانية التى يعلن عنها فى إبريل من كل عام معدل الضرائب ، ويتوقف هذا المعدل على مستوى دخل الفرد . كما أن مستوى الإعفاءات من الضرائب تختلف بالظروف الشخصية للعامل . فيعطى كل عامل رقم ضريبي والذى يأخذ ذلك فى الاعتبار . سيمدك مكتب الضرائب بمجموعة من جداول الـ PAYE الضريبية التى توضح الكم الواجب خصمه فى كل حالة . وللمعلومات أكثر إتصل بمكتب الضرائب المحلى .

لمعلومات أكثر For more information

تجد المساعدة والمعلومات فى مكتب الضرائب المحلى ، إسأل عن مجموعة الـ بادئين فى المشرعات الجديدة . وينبغى أن تتأكد من أن المجموعة تتضمن معلومات محددة خاصة

التعويضات المادية للعاملين

إذا كنت في منتصف السنة الضريبية . بعض المعلومات المفيدة من مكتب الضرائب تتضمن :

* دليل صاحب العمل إلى PAYE .

* كروت الـ P.8 .

* ضريبة الدخل القومي ٤٨٠ ، ملاحظات على المصروفات ، المدفوعات والمزايا التي يتمتع بها المديرين وبعض العاملين .

* جداول الـ PAYE الضريبية .

التأمين القومي National Insurance

عليك أن تخضع للتأمين القومي من مرتبات أو أجور جميع العاملين ، إذا كان ذلك مطبقاً . ويعرف العامل الذي يطبق بشأنه ذلك كل شخص يعمل في بريطانيا العظمى في عمل يخضع للجدول E الخاص بضريبة الدخل . وعليك أيضاً أن تدفع إشتراكات صاحب العمل للتأمين القومي . وإذا كنت في شك في مدى مسؤولياتك في هذا الشأن اتصل بمكتب DHSS المحلي .

العاملون المستثنون Excluded Employees

إذا لم يرد ذكر العامل في أحد المجموعات التالية من الأفراد ، عليك أنت والعامل أن تقوموا بتسديد الإشتراكات :

* العاملون تحت سن ١٦ .

* العاملون الذين وصلوا إلى سن التقاعد « ٦٥ للرجال و٦٠ للنساء » هذه التفرقة

قد تتغير في ضوء القضايا العتيقة أمام المحاكم .

* العاملون في أكثر من وظيفة ، والذين يقومون نموذج RD ٩٥٠ .

* بعض الزيجات والأرامل اللاتي اخترن دفع معدلات مخفضة ، وهي حالات نادرة للغاية حيث أنه أوقف العمل بها وعليهن أن يقدمن شهادات إعفاء CF ٢٨٣ أو CFA ٢٨٠ .

إذا كان لدى شركتك نظام للتقاعد المهني يمكنك أن تطالبك والعاملين لديك بدفع اشتراكات بمعدل أقل . وهو ما يعرف « الخروج من اتفاقيات » نظام التقاعد الخاص بالدولة .

معدلات الدفع Payment rates

يدفع العاملون معدلات مختلفة لإشتراكات التأمين القومي حسب مرتباتهم السنوية . ويعامل الجميع نفس المعاملة ما لم يقعوا ضمن أحد المجموعات سالفة الذكر أو إذا كانوا مديرين للشركة .

يعامل المديرون معاملة مختلفة من سائر العاملين ، فإذا كتب بصدد دفع مرتباً أو مكافأة إلى أحد المديرين ، عليك أن تتأكد أن لديك نسخة حديثة لنموذج N. 135 و N. 1208 « نطاق الإشتراكات » . والإشتراك الذي تدفعه باعتباره صاحب عمل يختلف أيضاً بنسبة مئوية من الراتب السنوي الذي تمنحه للعامل . يمكنك أن تطالب التأمين القومي التابع لك بأى مدفوعات تم دفعها طبقاً للقانون والتي تتعلق بالأجور القانونية المدفوعة عند المرض أو الأمومة .

ومعلومات أكثر :

عليك أن تحصل على نسخة من مرشد صاحب العمل الخاص بإشتراكات التأمين القومي من مكتب DHSS المحلي . كما تقيد الكراسات التي تشمل الخروج من اتفاقيات نظام التقاعد الخاص بالدولة CF ٢٩١ .

مرفقات قانون الكسب لسنة ١٩٧١ Attachment of earnings Act 1971

فى ظل هذا القانون يمكن أن يكون لدى العامل الذى حكمت عليه المحكمة بفراصة أو بدين « ينطبق هذا فقط فى إنجلترا وويلز » مرفقاً للقرار الذى صدر ضده . وفى ظل هذه الظروف يقوم صاحب العمل بالخصم من أجور العامل مع تقديم الخصم للمحكمة . ومع ذلك يظل مرتب العامل خاضعاً للخصومات الأخرى الخاصة بالمعاش والفاصة بـ (PAYE) ، واشتراكات التأمين القومى .

ومع أن حالات مرفقات القرارات نادرة إلا أنه يفضل أن تحيط بها طمأ . وفى اسكتلندا لا يسرى القانون الخاص بمرفقات قانون الكسب ، وبدلاً منه يطبق قانون حدود الحجز على الأجور «اسكتلندا» الصابر فى سنة ١٨٧٠ والذى يحدد الكم من المال الذى يمكن الحجز عليه من أجور العامل إلى نصف أى مبلغ يزيد عن ٤ جنيه استرلينى فى الأسبوع .

إجراءات الدفع : Payment procedures

لا يوجد نظام خاص ينظم كيفية دفع الأجور والمرتبات للعاملين ، حيث يتقرر ذلك بالموافقة بينك وبين العامل والتي يجب أن تتضمنها عقد التوظيف . وعليه ينبغي عليك ألا تغير مواعيد دفع الأجر إلا بموافقة العامل وإلا تعتبر مخالفة قانونية .

إعتباراً من ١ يناير سنة ١٩٨٧ لم يصبح للعمال اليدويين حقاً فى صرف مرتباتهم نقداً . فطريقة الدفع يتفق عليها بين صاحب العمل و العمال ، إلا أنه فى بعض الأحوال وبالنسبة للعاملين الذين ألحقوا بالعمل قبل ١ يناير سنة ١٩٨٧ عندما صدر قانون الأجور فيمكنهم الإستناد إلى الحق الذى يخول لهم صرف المرتبات نقداً .

تجد معظم الشركات الأمر أكثر مرونة للدفع إما بواسطة الشيكات أو بأمر مفتوح يوجه للبنك . فإذا قررت الدفع بواسطة الشيكات فتذكر أن العاملين لديك لن يتمكنوا من صرف هذه الشيكات لمدة ثلاثة أيام من تاريخ استلامهم لها .

يجب إعطاء العاملين قبل أو في يوم الدفع توضيحات مفصلة عن المبلغ المدفوع متضمنة التفاصيل التالية :

- * الأجر / الراتب الإجمالي .
- * الأجر / الراتب الصافي .
- * الخصومات المتنوعة وأسبابها مثل ضريبة الدخل / التأمين القومي .
- * الخصومات الثابتة وأسبابها كالخصومات الرضائية مثل الإشتراكات في إتحادات / نقابات المهن ، نظم الإسفار ... إلخ بشرط موافقة الموظف الكتابية .
- * في الحالات التي تدفع فيها أجزاء من صافي المرتب بطرق مختلفة يذكر الكم وطريقة دفع كل جزء من هذه الأجزاء .

تنوع المدفوعات Types of payment

توجد أنظمة مختلفة يمكن إستخدامها لكي تعرض العاملين . تتضمن التالي :

- * الأجور حسب الوقت : على أساس الساعة / الأسبوع / الشهر .
- * الأجور على أساس نتائج العمل الفردية أو الجماعية .
- * المشاركة في الأرباح .
- * علاوة الجدارة .
- * تدرج المرتبات تبعاً لمحد الضمة .

التعويضات المالية للعاملين

معدلات الأجر على أساس الوقت / بالساعة أو الأسبوع أو الشهر

Time rates, hourly, weekly and monthly

—	+
- لا يكافى الجهد الشخصى .	- مساواة فى المرتبات التى تصرف للعاملين القائمين بنفس الأعمال .
- لا يعطى حافزاً للعامل لكى يعمل أفضل من غيره من الزملاء .	- سهولة فى إدراج المرتبات فى الميزانية وقدرة على التنبؤ بقائمة المرتبات .
	- سهولة فى الدفع من جانب إدارة الرواتب ويمكن التصرف عن طريق الأمر الدائم للبنك مع تعديله من وقت لآخر .

الأجور على أساس نتائج الأعمال الفردية (أو الجماعية)

Payment by results for individuals and groups of individuals

—	+
- يصعب إدارته أحياناً ، يستنفذ وقتاً طويلاً .	- تكافى الجهود الفردية والجماعية .
- قد يتنافس الأفراد من أجل الدفع بالنتائج على أساس فردى ومن ثم يمكن أن يؤثر فى علاقات العمل .	- تزيد من الحوافز .
- ليس مناسباً لجميع الأفراد مثل الإداريين .	- إذا كانت الحوافز جماعية ، قد تخلق روح الفريق القوية .
- الأفراد فى حالة نظم الحوافز الجماعية قد لا يهتمون .	- مفيدة بصفة خاصة للعاملين فى ميدان الإنتاج والبيع .
- صعوبة وضع الميزانية لقسم الرواتب .	- تعطى العامل السلطة فى تحديد معدل أجره ومستوى التطبيق .

المشاركة في الأرباح Profit sharing

+	-
<p>- يزيد من شعور العاملين بمساهمتهم في الشركة ، ويكون ذلك مفيداً بصفة خاصة في الشركات الصغيرة .</p> <p>- يمكن إستخدامه لكل مجموعات العاملين .</p>	<p>- يصعب إدارته .</p> <p>- يصعب التفرقة بين الأفراد بالنسبة لما يدفع لكل منهم .</p> <p>- ليس بالضرورة سبباً لزيادة الإنتاجية .</p> <p>- تتكبد الأرباح كالعادة بالإضافة إلى المرتب .</p> <p>- العاملون في الشركات الصغيرة بصفة خاصة قد ينتظرون إليها كجزء من الدخل الكلى بما يؤدي إلى عدم الرضا لمجمل المرتبات والأرباح .</p>

معدلات علاوة الجدارة Merit ratings

+	-
<p>- تكافئ الأفراد لزيادة تعهداتهم وجهدهم في وظائف معينة .</p> <p>- تفرق بين الأفراد على أساس الجهد المبذول .</p> <p>- تستخدم كمحفز .</p>	<p>- تتطلب عناية في الإستخدام بطريقة يشعر الجميع بعدالتها .</p> <p>- يمكن أن تجعل العاملين يتوقعون دفع هذه العلاوة كجزء من مجموعة المرتبات والمزايا وليس على أساس عملية ناجحة واحدة .</p>

التعويضات المادية للعاملين

معدلات المعاشات	Rates for age stucture
+	-
- يسمح للأفراد الأصغر سناً للنمو في وظائف الشركة .	- يبلغ للأفراد معدلات مختلفة رغم قيامهم بنفس الأعمال .
- يسمح للأفراد أن يتعايشوا زيادة الأجر .	- قد ينظر إليه دائماً باعتباره وسيلة للدفع غير عادلة .

الفوائد Benefits

توجد فوائد أخرى مختلفة يمكن أن تدفع للعاملين بالإضافة إلي المرتبات . هذه الفوائد تشمل :

- * زيادة في الأجازات الرسمية .
- * نظام دفع المرتبات للمرض .
- * نظام الإستشفاء في المستشفيات الخاصة .
- * سيارات الشركة .
- * بدلات السفر .
- * المعاشات .
- * الوجبات المدعمة / السفر المدعم .
- * المشتريات المدعمة .
- * المساعدة في الإسكان .

غالباً ما يهدف منح المزايا والفوائد في الشركات الصغيرة إلى جذب العاملين والإبقاء عليهم . وتشكل هذه الفوائد والمزايا مصروفات إضافية بالنسبة للشركة . وقد استقرت بعض هذه الفوائد السابق ذكرها مثل المعاشات وأصبحت مقبولة كقاعدة دائمة الإنتشار .

إن دفع أيأ من هذه الفوائد عيئاً يعتبر في الوقت الحالي أحد الميزات الرئيسية لأنها أرخص للشركة بسبب الضرائب التي كان يمكن لها أن تدفعها إذا كانت هذه الفائدة جزءاً من مجموع الفوائد التي تعطى له . كما أنها تكون ذات فائدة أفضل للعامل ، وينبغي أن يسجل هنا أن بعضاً من هذه الفوائد يفرض عليها ضرائب . تشاور مع مكتب الضرائب المحلي للحصول على التفاصيل .

الفصل الرابع

إدارة العاملين Managing staff

إدارة القوى العاملة □ تحفيز القوى العاملة □ إرتكاب الأخطاء □ تأديب العاملين
□ معالجة تظلمات الأفراد □ معالجة غياب العاملين □ الحوار مع العاملين □
معالجة الضغوط .

من المميزات الرئيسية التي تميز بها الشركاء الصغيرة على الشركات الأكبر هي
عدم وجود البناء الإداري والرسى الجامد ، فعندما تكون الشركة صغيرة تقترب المسافات
بين العاملين ومديرهم وتوثق العلاقات الأخوية بينهم ، وغالباً ما يكون العاملون أقارب أو
أصدقاء أو زملاء من وظائف سابقة ويسود جو العمل إخلاص قوى وتتحد الرغبات فى أن
يبدأ شركتهم مزدهرة .

وينمو الشركة يتطلب الأمر تفسيراً فى هذه العلاقات ، فلن يكون هناك وقت
للأبحاث غير الرسمية مع كل عامل حتى تتأكد من أن الجميع بخير وأن كلاً منهم يعمل
بأقصى جهده . وإن يصيب أمرأ مناسباً أن يكون رئيس الأفراد صديقاً حميماً لرئيسه ،
بل سيتطلب الأمر أن تنمى نماذج الإدارة أكثر تطوراً ونموذجاً للإدارة العامة تراه
مناسباً .

إدارة القوى العاملة Managing the workforce

ما هو النموذج الإداري الذي ينبغي عليك أن تتبناه ؟

What management style should you adopt ?

لا يوجد نظام أمثل للإدارة وسيتوقف إختيارك على الموقف الذي تجد نفسك فيه .
هناك خياران : طريقة « أنت سوف » "You Will" وطريقة « هل لك » "Will You" ففي
بعض الأحوال ستشعر بضرورة تبني الخيار الأول خاصة عندما تشعر أنه من الضروري
أن تسيطر على السلطة . وفي أحوال أخرى ستجد أن الطريقة الثانية هي أنسب الطرق
حيث ستعتمد على تعاون العاملين الكامل . ومن المهم هنا ألا تنتقل من طريقة لأخرى
بسرعة كبيرة .

ما هو السر وراء إدارة العاملين الجيدة ؟

What is the secret of good people management ?

سر النجاح في الحقيقة هو أنت ، إعتز عند الضأ وأسأل المساعدة عندما تحتاج
إليها ، فالقول بأن المديرين يعلمون كل شيء أصبح أسطورة قديمة ، فالعاملين قد يعلمون
أكثر منك ويكون ذلك مفيداً إذا ما استخدم ذلك إستخداماً صحيحاً .

لكي تكون قادراً على إدارة الناس بطريقة صحيحة ، عليك أن تهدف دائماً إلى
تغطية الإحتياجات الخمس الأساسية التالية للعاملين لديك :

(أ) أخبرني بما تتوقع مني .

(ب) إعطني الفرصة لكي أُنجز أعمالاً .

(ج) إرشدني عند الحاجة .

(ج) أخبرنى بأحوالى وموقفى من العمل .

(د) كافئنى بقدر مساهماتى .

لقد حدد چون هاميل أحد رواد الإدارة بالأهداف الخمس إحتياجات سائلة الذكر .

رغم وضوح هذه الحاجات إلا أن قليلاً من المديرين يتأكدون أن كل حاجات موظسيهم قد تحققت . فالمدير الجيد هو الذى يتأكد من أنه قد حقق فعلاً إحتياجات العاملين فى المجالات المذكورة أعلاه .

كيف تصل إلى إتخاذ القرار ؟ How do you approach decision making ?

أحد الوظائف الأساسية للمديرين ، بل ربما تكون الوظيفة التى غالباً ما تصاحبهم طول الوقت هى إتخاذ القرار .

فبالنسبة للمديرين المعيّنين حديثاً تعتبر عملية إتخاذ القرار هى أصعب المهام التى يقومون بها ، فهناك خوف دائم من إتخاذ قرار خاطئ . ومن الطبيعى أن تجد صعوبة فى تحديد عما إذا كانت الإجابة إجابة صحيحة أو خاطئة لأى موقف حيث أن ذلك يتوقف على عدد من المتغيرات المتاحة فى ذلك الوقت . ومع ذلك ومن أجل إتخاذ قرار أكثر منطقية ودراسة ، يمكن إتباع الطريقة البسيطة التالية :

* أول خطوة هى أن تحدد المشكلة ، فإذا كان هناك أكثر من مشكلة حاضرة ،

حاول أن تتعامل مع مشكلة واحدة فى المرة الواحدة كلما كان ذلك ممكناً .

* الخطوة التالية هى أن تجمع المعلومات التى تحتاج إليها لمساعدتك فى إتخاذ

القرار . وتعتبر هذه الخطوة - بصفة خاصة - هامة عندما لا تشعر بالصورة الكاملة للموقف .

أيضاً تعطيك مرحلة جمع المعلومات فرصة إيجاد أدلة تدعم القرارات التي تتخذها .

* تلى ذلك مرحلة النظر إلى المعلومات المقدمة والمجمعة ثم النظر إلى بدائل الحلول المختلفة التي تتاح . ويتبأ بأثر كل من هذه الحلول على النتائج النهائية .

* والمرحلة التالية هي مرحلة إتخاذ القرار ، فالآن لديك كافة المعلومات ووازنت بين مزايا وعيوب كل طريق يمكن أن تسلكه من الطرق المختلفة . فإذا أخذت ذلك كله في الاعتبار يجب أن تتخذ قرارك . وتذكر أنه في مراحل مختلفة نتخذ نحن جميعاً قرارات تظهر أنها خاطئة فيما بعد أو خارجة عن الخط الذي كنا نود أن نكون فيه . ومع ذلك فإن إتباع صيغة منطقية تقلل من مخاطر ذلك .

يجب تذكر مرحلة هامة - تلك المرحلة التي غالباً ما تنسى أو تهمل وهي جمع المعلومات - المرحلة الثانية - فعندما يواجه كثير من المديرين سؤال أو استفسار - يشعرون تحت الضغط - بوجوب إسداء الإجابة الفورية ، وكمدبر يجب أن تتذكر أنك لست مضطراً لإتخاذ قرار في الحال . ففي دنيا الأعمال وبرغم حسم كثير من القرارات ، قليل فقط يتطلب إستجابة فورية .

توجد عدة مستويات لعملية إتخاذ القرار ، بعضها يمكنك أن تتخذها فوراً وأنت تشعر بسعادة . ومع ذلك لا يجب أن تشعر بالخوف من الإجابة على الأسئلة المباشرة عن طريق طلب بعض الوقت للتفكير ودراسة ما وجهت به فإذا أخبريت عاملين لديك بأنك تحتاج وقتاً لدراسة قرارك وسترجع لهم بعد ذلك . فإنه يلزم عليك أن ترجع لهم لتؤكد أنك لم توضع في مستوى « سأرجع إليك » ياسيدى المدير .

بمجرد إصدار قرارك إتبع الأربع خطوات التالية للتأكد من أن قرارك قد نفذ بدقة .

نظم Organize

إن تنظيم العمل المطلوب يعتبر حيوياً بالنسبة للنتيجة النهائية . فإذا لم يتم ذلك ، فإن القرار لن ينفذ . إدرس من هو أفضل أو أنسب عامل لتنفيذ القرار . سيتوقف ذلك مما إذا كان عملاً يراد أن يستكمل أو نتيجة يراد بها أن تنتشر .

حفز Motivate

الدور التالي للمدير في هذه العملية هو تحفيز الأفراد العاملين على استكمال العمل . ويتضمن ذلك وضع المستويات والأهداف ، ومتابعتها والتأكد من أن العاملين قد أدوا أدوارهم بكفاية ، وهنا دائماً ما تفوض السلطة .

إتصل Liaise

أنت الآن تمثل نقطة معلومات مركزية تجرى إتصالاتك بأعضاء فريقك كمجموعة أو كأفراد . وطبيعياً أن تكون الشخص الوحيد في الفريق الذي لديه كافة المعلومات الخاصة بالموقف . قد تفوض السلطة هنا أيضاً .

راجع Control

يجب أن تراجع القرارات على أساس دورى ، وتقييمها وتعديلها في ضوء الظروف المتغيرة .

كيف تستغل معظم وقتك ؟ How to make the most of your time?

« ... لكن ليس لدى أى وقت على الإطلاق ... » .

كثيراً ما تسمع هذه العبارة الشائعة كثيراً في الشركات الكبيرة والصغيرة على حد

سواء . إلا أن قلة الوقت في الشركات الصغيرة - مثل المشاكل الأخرى - نجده أكثر حدية ويشعر الناس بآثاره عكس الشركات الكبيرة .

تحدث مشاكل إدارة الوقت في الوظائف التي تعطى شاغلها فرصة إختيار حرة لتوزيع الوقت بين مجالاتها المختلفة . مثل : الأدوار الإدارية والإشرافية .

فالعامل الذي يعد الأدوات في خط الإنتاج - عكس المدير أوالمشرف - يعلم بالضبط ماذا يفعل ؟ كم ينبغي عليه أن ينجز ؟ ومن ثم ينظم نفسه لمقابلة الهدف .

تتغير أدوار المديرين والمشرفين بطبيعتها بصفة مستمرة ، ولو أنها دائماً ما تكون في إطار إرشادي « أوصاف الوظيفة » ومن ثم تتغير الأولويات يوماً بعد يوم في نفس الوقت .

كم مرة تتذكر فجأة في نهاية يوم عملك وأنت خارج من مكتبك بأنك قد نسيت أن تقوم بعمل كان ينبغي عليك القيام به . أو ينكرك أحد بأنك سبق وأن نكرت بأنك ستقوم بعمل ما في ذلك التاريخ وتكون قد نسيت ؟

من الضروري أن توفر وقت لكى تدير العاملين لديك ، وغالباً ما تحصل إدارة العاملين بإدارة العمل اليومي للمشروع اتصالاً لا خلاص منه ، ولكنك عليك أن تخصص وقتاً معيناً - لمسائل الأفراد الخاصة .

إن ذلك سيوضح للعاملين بأنك تشعر بأهمية هذه الناحية ضمن نواحي الشركة الأخرى . فإذا بينت للعاملين لديك بأنك قادر على إدارة وقتك بدقة ، ستحوز احترامهم وستكون مثلاً جيداً لهم .

إعداد قائمة To Do A List

إحدى وسائل التغلب على المشكلة هي اتباع طريقة تسمى « إعداد قائمة » To Do " A List " . إننا جميعاً لدينا قائمة في أذهاننا ، ولكن ولكونها بشر لا نتذكر كل شيء دائماً فيها أو نضع الأولويات التي ينبغي أن تنظم فيها الموضوعات . هذه الطريقة « إعداد قائمة » بسيطة ومباشرة وسهلة الإستعمال . وغالباً ما تكون نتائجها مبهرة .

ببساطة سجل كل الموضوعات الرئيسية التي ترغب حقيقة أن تنجزها في الأسبوع المقبل . فمثلاً :

- إدرس موضوع جهاز تليفون جديد .
- تحدث مع يعقوب بخصوص : الطلب الأمريكي .
- أنشر الإعلانات في مجلة هيرالد في الأسبوع القادم .
- اجتماع المديرين .
- إهمس الفلاية في الوحدة رقم ٣ .
- احسب أرقام أهداف الشهر القادم .

بمجرد الإنتهاء من القائمة ، ضع أرقاماً توضح الأولويات والترتيب الذي ينبغي أن تؤدي به الأعمال مثل :

- طلب ماكينة جديدة - ٦ .
- إدرس موضوع جهاز التليفون الجديد - ٧ .
- تحدث إلى يعقوب بخصوص : الطلب الأمريكي - ١ .
- أنشر الإعلانات في مجلة هيرالد في الأسبوع القادم - ٢ .

اجتماع المديرين - ٣ .

افحص الغلاية في الوحدة رقم ٣ - ٥ .

احسب أرقام أهداف الشهر القادم - ٤ .

وببساطة اتبع القائمة مع تحديثها عند الضرورة وغير من أرقام الأولويات عند وصول مسائل كثيرة تتطلب هذا الفعل . مثال ، بعد المديث مع يعقوب سيكون الطلب الأمريكي في الشهر القادم ، ومن ثم سيحتاج إلى وصول الماكينات الجديدة في ميعاد يسبق الميعاد المقدر أساساً . قد يحدث أن تضيف إلى القائمة بعض المواضيع ، وبعضها قد يأخذ نفس رقم الأولوية . إن نقطة القوى الأساسية في القائمة هي أن تسجل كل شيء في حينه ، مع إعادة تقييم الأولويات مرة أخرى بالنظر إلى القائمة وإجراء التغيير المطلوب ويعنى ذلك أنك لن تنسى شيئاً لأنه موجود على القائمة ، احرص بالأ تعطى موضوعات كثيرة نفس أرقام الأولويات . فإذا كان هناك ثلاث أولويات تحمل نفس الرقم يبدأ من جديد .

هذه الطريقة - مثل الطرق الأخرى - تتطلب تمريناً ، وعندما تتضخم قائمتك يمكنك فحصها لتقرر ما يمكن عمله بنفسك وما يمكن تفويضه لآخرين « إذا كان لديك من تفويض إليه » . هذه الجزئية من « إعداد قائمة » من أصعب الأشياء التي قد تواجهها باعتبارك مدير لشركة صغيرة ، كان من الممكن لك أن تعمل كل شيء بنفسك في البداية وكما كان ذلك حسناً .

بمجرد ما قررت أن بعض موضوعات القائمة يمكن تنفيذها بواسطة آخرين ، اطلب منهم التنفيذ وهذا لا يعنى أنك أخرجت هذه الموضوعات من القائمة وإنما ببساطة أشر إلى

اسم المسئول عن تنفيذها الآن . فقط تشطب على الموضوع عندما تعلم بأن الشخص المسئول قد أنجزه ، لذلك يمكن إستخدام هذه القائمة للمتابعة . مثال :

تم شراء ماكينة جديدة لميتشام - ٢ .

إدرس موضوع جهاز تليفون جديد PAK .

انشر الإعلانات في مجلة هيرالد في الأسبوع القادم - ٢ .

تنظم لاجتماع المديرين - ٤ KA .

افحص الغلاية في الوحدة ٢ - ٥ .

إذا شجعت إستخدام « إعداد قائمة » كمثال يمكنك أيضاً إستخدام هذه القائمة كطريقة لإيجاد الأولويات العاجلة لمساعدك . ماذا يفعلون ؟ هل نسوا شيئاً كان ينبغي أن يكون على القائمة ؟ هل يضعون أرقام الأولويات بطريقة صحيحة أمام كل موضوع ؟ سيكون في إمكانك مساعدتهم ، وتعريفهم بماذا تشعر باعتبارك مديرهم إزاء ما يأخذ أولوية .

بالإنتقال من « إعداد قائمة » على أساس فردي فالخطوة القادمة هي «إعداد قائمة» على أساس الشركة سيساعدك ذلك في عمل خطة التحركات والأحداث الخاصة بشركتك .

إصنع من نفسك نموذج Set your self a pattern

إحدى الأدوات المفيدة هي أن تضع نموذجاً يمكن إستخدامه للإستفادة بوقتك بفعالية كأن تجعل الرد على المكالمات التليفونية من الساعة ٩ - ١١ والاتصال بالتليفون من الساعة ٢ - ٣ ، والتوقيع على مطالبات المصروفات والخطابات من الساعة ٣.٣٠ - ٤ ، فإذا استخدمت هذا النموذج كل يوم ، سيعتاد العاملون عليه ومن ثم سيخططون يومهم بالنسبة لك على هذا الأساس .

نظم أوراق العمل Arrange your paperwork

حاول أن تنظم مكتبك بحيث يكون لديك ملفاً للأعمال الجارية ، وملفاً معداً لتنفيذ الأعمال وملفاً لما يخرج من مكتبك . فإذا لم تستخدم أو تتعامل مع أحد هذه الملفات خلال اليوم فقد لا يكون موجوداً في مكتبك . ويمكن أن يكون مخزوناً في مكان آخر . دائماً ما تزدحم مكاتبنا وملفاتنا بغير نظام وقد تنكس في هذه الملفات معلومات قد نحتاج إليها مرة واحدة في السنة .

احتفظ بيومية Keep a diary

من المؤكد أن يوميتك هي أهم أدوات إدارة الوقت . فإذا كان لديك سكرتيرة عليك دائماً أن تتأكد من أن يوميتك تتفق مع الأخرى التي تحتفظ بها لك . فإذا أردت متابعة موضوعاً بعد ثلاثة أشهر يمكنك أن تسجل ملاحظة على يوميتك في اليوم المحدد بحيث إذا جاء هذا اليوم فإن ذاكرتك تتنبه تلقائياً .

إذا نويت عقد اجتماع مع شخص ما وأردت ألا يطول هذا الاجتماع أكثر من اللازم يمكنك أن تحدد ميعاد هذا الاجتماع قبل الغداء ، وإذا تلخّرت عن المواعيد المسجلة في يوميتك فمكالمة تليفونية قصيرة يمكن أن تجنبك كثيراً من العناء ، إذا كان عليك أن تنظم اجتماعاً هاماً ، أو ميعاداً محدداً في اليومية يتطلب منك إعداد مواد ، يمكنك أن تسجل ذلك في اليومية قبل ثلاث أو أربع أيام .

تحفيز القوى العاملة Motivating the workforce

كيف تحصل على الأفضل من العاملين لديك

How do you get the most out of your employees

لكي تحصل على الأفضل من العاملين لديك ، فإنه يجب تحفيزهم . هناك عدد من النقاط الهامة ينبغي تذكرها عندما تحاول تحفيز الآخرين .

حفز نفسك بنفسك Be motivated your self

من أهم عوامل تحفيز الآخرين أن يكون لديك أنت الحافز . أن يكون لديك حياً للعمل وشعوراً بأنك جزءاً منه ، وأن يكون إتجاه العمل سبباً في تحفيزك . أيضاً بتوضيح مساراً واتجماً للعمل للأفراد أعضاء الشركة ، وإعطائهم شعوراً بالاستغراق ستكون قادراً على تحفيزهم ، ستكون قادراً على إكتساب طاقات زائدة وتحفيزاً من العاملين لديك . والطريق إلى هذا هو أن تسألهم عن أفكارهم وأن تصفى إليهم ، فإن ذلك سيساعدهم في الشعور بالاستغراق ومن ثم التحفيز .

اعرف أهدافك Know your goals

إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب فلن تصل إلى هناك . لا يمكن للعاملين أن يعملوا بكافة طاقتهم ما لم يكن لديهم أنفسهم هدف .

اعطى للعاملين أهدافاً Give employees goals

يحتاج العاملون من صغيري السن أو قليلي الخبرة أهدافاً قصيرة على مكس العاملين الأكبر سنّاً فالثلاثة الأشهر بالنسبة للبالغ من العمر ثمانية عشر عاماً تبدو وكأنها دماً . ولا تعتبر الأهداف السنوية أهداف محفزة لأغلبية الناس . ولذلك فمن الحكمة أن توزع الأهداف على فترات ربع سنوية ، وشهرية وأسبوعية .

عندما يظن العاملون أنهم قريبون من أهدافهم سيبدلون أقصى جهدهم لتحقيقها ، أما إذا بدا الهدف بعيداً جداً سيكون ذلك بمثابة مهبطاً للهمة وإن يحاول العاملون تحقيقه . لذلك يجب أن تحاول دائماً أن تجعل أهداف العاملين قريبة منهم . وضع لهم كيف يحققونها ، وكما هم بعيدون من تحقيقها .

التحفيز من ذاتهم Motivate from within

تختلف أهداف الفرد عن أهداف المنظمة التي يعمل فيها ، فالأفراد يعملون من أجل إكتساب شيئاً إما في إطار الشركة أو من خارجها . وعليك أن تتعرف على ذلك . وبمجرد أن تتعرف ماذا يحتاج العامل من الحياة فيإمكانك توجيهه في الإتجاه الصحيح .

بالرغم من أن تحفيزك للعاملين له حد معين ، فالقدر الأعظم من التحفيز يأتي من ذاتهم . من التطبيقات المفيدة هي توجيه أسئلة بطريقة غير رسمية للعاملين لديك لمعرفة متى يشعرون بالراحة النفسية « محفزين » ومتى يشعرون بعدم الرضاء « غير محفزين » أثناء العمل . سيساعدك ذلك لفهم ماذا يحفز العاملين . إذا تمكنت من تحفيز الزوج نحو هدف ما ، فإنك تحفز أيضاً الفرد بطريق غير مباشر . ولكي تفعل ذلك عليك أن تأخذ في اعتبارك الزوج في العمل في كل مناسبة . فيمكتك أن تنظم مناسبات رياضية واجتماعية . وإيس من الضروري أن تكون هذه المناسبات مدعمة من قبل الشركة لكي تحقق هذا الهدف .

إعترف بتقدم العامل في العمل Acknowledge progress

يحب العاملون أن يحاطوا علماً بتقدمهم في العمل ، وعليه تصبح التغذية العكسية Feed back ذات أهمية .

قَدِّرِ العامل Recognize the individual

يحتاج الناس تقديرأ لأعمالهم لكي يعملوا بأقصى جهدهم أكثر من احتياجاتهم المال . ومع ذلك ، فمن الصحيح أن تقول إذا كان المال ضئيلاً ، فسيكون ذلك بمثابة عاملاً مهبطاً بالحافز . كلمة « عملاً طيباً » أو « إنجازاً ممتازاً » من الرئيس تحمل ثقلاً أكبر من كمية المدح الذي يقولها المشرف عليه . إدرس الحالة التالية :

السيدة جينجر تعمل في المكتب من أيام الاثنين إلى الجمع من الساعة ٩:٣٠ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً باستثناء ساعة غداء ، وهي سيدة يعتمد عليها وعاملة مجدة تحترم دائماً مواعيدها ، فهي دائماً ما تقضى نصف ساعة في الغداء بدلاً من الساعة الكاملة وغالباً ما تتلخّر بعد الدوام لتواجه الأعمال الغير عادية . وفي خلال الأسبوعين الماضيين عملت عدداً من الساعات أطول من عدد الساعات العادية لمواجهة متطلبات نهاية السنة المالية . جميع العاملين في القسم يعملون تحت ضغط كبير . طلبت السيدة / جينجر إذنًا بترك العمل مبكراً في أحد أيام الجمع بعد الظهر . إلا أن المشرف عليها رفض إعطائها هذا الإذن بسبب كثافة عمل نهاية السنة . وفي يوم الخميس بعد الظهر طلب منها المشرف عليها التأخر في العمل حتى الساعة ٧ مساءً حيث أن هناك مشكلة رئيسية في القسم ، إلا أن السيدة / جينجر رفضت .

ما هو الخطأ ؟

- (أ) لم يكن هناك أخذ و عطاء ، ظلت السيدة / جينجر تقضى سنوات من العطاء وعندما طلبت في حالة واحدة رداً قليلاً لهذا العطاء رُفض طلبها .
- (ب) لم يسألها المشرف عن سبب طلبها في ترك العمل مبكرة وهو يعرف ماهية هذه السيدة وأنها إذا طلبت مثل هذا الطلب فالإيد وأن يكون هناك سبباً جوهرياً للغاية .
- (ج) الآن السيدة / جينجر فقدت تحفيزها ويحتمل أن ترفض أن تصبح مرنة مرة أخرى .

بالرغم من وضوح دراسة الحالة هذه ، فإنكار العطاء مع الأخذ هو في الغالب خطأ الإدارة الأكثر شيوعاً . رد الفعل الشائع من الأفراد هو « لن أفعل ذلك » . فمن أهم

أدوات الإدارة التي تملكها هي « إعطى وخذ » " give and take " لقد أقامت شركة مارك أند سبنسر و IBM سياساتها المتعلقة بالأفراد على هذه الفلسفة وهي أحد الأسباب الرئيسية لنجاحها ووجود علاقات طيبة مع الأفراد . وكرجل أعمال صغير يمكنك أن تتعلم من نجاح هذه الشركات . تذكر بأنك دائماً ستحصل من الأفراد ما سبق أن أعطيت .

إرتكاب أخطاء Making mistakes

ما هي الأخطاء الأكثر شيوعاً التي يقع فيها المديرون ؟

What are the most common mistakes managers make ?

محاولة إصدار قرارات شعبية Trying to make popular decisions

من أكثر الأخطاء شيوعاً والتي يقع فيها المديرون أنهم يحاولون أن يكونوا محبوبين ونرى شعبية أكثر من إهتمامهم بالإحترام . ويرجع ذلك أساساً إلى أن الناس بطبيعتهم يريدون أن يكونوا محبوبين وهو فخ سهل الوقوع فيه . هناك بالطبع مناسبات يمكن للمديرين أن يصدروا قرارات غير شعبية .

الشعبية عمرها قليل ، هدفنا أن نكون مديرين جيدين ، وليس إكتساب مباراة شعبية . ينبغي أن يبنى القرار على أساس ما هو صالح للشركة فإن أصاب ذلك شعبية كان ذلك مكسباً .

لاشك أن إصدار القرارات المتصفة بالشعبية قد تؤدي في آخر اليوم إلى الإضرار بالشركة مما يهدد بالضرورة هذه الشعبية ذاتها . فالأفراد يتوقعون منك فقط أن تؤدي عملك ، وإدائه بجودة سيكسبك إحتراماً تلقائياً .

تقديم المجاملات Giving favours

لا يجب عليك أن تقبل أى مجاملة من مروضيك ، لا تسألهم إطلاقاً أن يفلوك أثناء

تفنيك بسبب لا يتعلق بعمل الشركة . لا يجب أن تشعر ب أنك ملتزماً قبل أى من العاملين أو تتفاوضى عن عمل سىء أو مخالف كمجاملة . فقد يظهر لك ذلك كفكرة طيبة ، إلا أن ذلك سيؤدى إلى فقدانك للإحترام على المدى الطويل .

الإحتفاظ بأفراد مفضلين Having favourites

لا يجب أن تتفاوضى عن الأخطاء مثل العمل الردىء ، والكسل ، والغياب كمجاملة لكى يحبك العاملون . و ليس معنى ذلك أنك لا تقدم مجاملات للناس خارج العمل أو تسدى لهم النصيحة فى الشؤون الشخصية . خذ حذر دائماً لكى يحكم على تصرفاتك « بأنها عادلة » . يجب توخى الحذر عند تعيين أصدقاء المشرفين والذين سيخضعون لإشرافهم المباشر وذلك لتجنب إدعاءات المحاباة .

وتذكر أن ذلك يمكن أن يكون له أثراً عكسياً عندما يعامل الأصدقاء بقسوة من قبل المشرفين عليهم ، فقد تفقد الصداقة كنتيجة لذلك .

مناقشة المشاكل الشخصية مع المرؤسين

discussing personal problems with subordinates

هذا يضعك فى موقف خطر ، ومع ذلك يجب أن تشرح للعاملين لماذا تغضب أو تخرج عن طبيعتك فى أوقات معينة ، فقد يكون ذلك مناسباً .

الإعلان عن القدرات السابقة فى العمل

Sounding out about previous ability in the job

وهو ما نقله جميعاً تلقائياً دون أن ندرى ، فلنا أفضل منصح دائماً – أفضل رجل فى الموقع – أفضل مساعد محاسب . تذكر كيف كان يعلن رؤساؤك السابقون عندما يتحدثون كيف كانوا جيدين .

إنشاء علاقات إجتماعية مع العاملين Socializing with staff

عندما تنشأ علاقات إجتماعية مع العاملين لدينا ، فإنهم يطلعون على نقاط ضعفنا ، قد لا يكن ذلك بالضرورة شيئاً سيئاً . ومع ذلك قد يؤثر ذلك سلباً لتضارب المصالح بين العلاقات الإجتماعية ومستويات العمل .

عدم الامانة Being disloyal

أحياناً ما يوجه بعض المديرين الصغار أو المرقون حديثاً نقداً للإدارة الأعلى أوالمديرين على نفس المستوى أو حتى للمؤسسين ، فلنا منهم أن ذلك سيخلق التأييد أو عطف المؤسسين . هذا ليس صحيحاً ؛ كمديرين يجب أن نكون أمناء مع الموظفين ومع الإدارة الأعلى عندما يتطلب الموقف ذلك . وكقاعدة عامة كن أميناً دائماً لجميع هؤلاء الذين فى الدرجة الأعلى فى السلم الإدارى منك . فعالباً ما ستجد نفسك جالساً فى مواجهتهم .

الفشل فى تنفيذ قواعد التأديب Failing to enforce discipline

كثير من المديرين يقعون فى خطأ عدم تطبيق قواعد التأديب عندما يرتكب شخص مخالفة يخرج بها عن المقبول عادة . فإذا تجاهلها المدير فإن العامل يعلم بأنه قد حصل على شيء . أما إذا وضع المدير الإنحراف ، فإن العامل يمكن أن يعد نفسه للنتائج المترتبة على هذا الخطأ ويتوقع توقيع الجزاء .

لا تتساهل مع الناس لأنك تشعر بالأسف من أجلهم ، وفى ذلك أهمية كبرى خاصة عندما يعلم العاملون الآخرون بالموقف . فقد يصبح الأمر صعباً بعد ذلك لتطبيق قواعد التأديب بالمرّة . فإذا إتصفت تصرفاتك بالحزم والعدالة بين الجميع ستحقق سمعة طيبة حول عدالتك .

ما هو الشكل الذي يجب أن توضع فيه إجراءات التأديب ؟

What form should the disciplinary procedure take ?

إجراء التأديب يتضمن سلسلة من الخطوات المتتابعة :

- ١- لمشكلة بسيطة . إنذار شفهي .
- ٢- لمشكلة بسيطة متكررة . أو مشكلة أكثر خطورة . إنذار كتابي .
- ٣- للسلوك الغير مقبول والمتكرر . إنذار نهائي ينص على أنه إذا لم تتحسن المواقف ، فقد يترتب عليها فصل لاحق .
- ٤- تمسين غير كافى . الفصل / الإيقاف عن العمل عادة على الإشعار بذلك «انظر الفصل السابع» .

يجب حفظ جميع التحذيرات الكتابية فى سجلات ، ولو أنه يمكن النص على شطب العقوبة من السجلات إذا تحسن السلوك .

من الواجب أن تتخذ إجراءات التأديب دون أى تأخير وأن تؤسس على دلائل كافية، ويجب أن يعطى للعامل شرحا ومعلومات مما يتخذ ضده لكى تحصل على تفصيلات أكثر عن إجراءات التأديب أنظر إلى موسعة ACAS - تطبيق رقم ١ : تطبيقات التأديب وإجراءاته فى الوظائف ويمكن الحصول عليه من مكتبة HMSO . هذا الموضوع معالج أيضا ويتفصيل أكثر فى الفصل السادس .

تأديب العاملين Disciplining Staff

من الأهمية بمكان أن توضع مجموعة من القواعد بحيث يعلم العاملون ماهو متوقع منهم من حيث السلوك والأداء (أنظر الأمثلة فى الفصل السادس) وماذا يحدث عند مخالفة القواعد . هذه القواعد يجب أن تكون :-

* عادلة - بسيطة ومحددة .

* تطبق فوراً ويحزم .

* توصل للذين تنطبق بشائهم بطريقة جيدة وأجمع العاملين الحق في الإلمام بمعرفتها أو الوصول إلى معرفتها .

ولأجل معلومات أكثر تفصيلاً وأمثلة عن تأنيب العاملين في حالة إرتكاب المخالفات
انظر الفصل السادس .

يعتبر الأداء الغير مرضى في النظام الأمريكى والنظام الانجليزى مخالفة تأنيبية
ينطبق بشائنها قواعد التأنيب .

الخطوط الإرشادية لإجراءات التأنيب

Guidelines on disciplinary procedure

الإنذار الشفهي : Oral warning

يجب التحدث مع العامل المعنى بنفسك ، ووصفة خاصة إذا كان دليل الأداء السيء
العمل قد جاء لك من مشرف أو مدير يعمل تحت إشرافك . يجب أن تأخذ العامل بعيداً عن
موقع العمل وتحدث معه رجل - لرجل .

* عليك أن تسأل أسئلة مباشرة لماذا لا يؤدي العمل .

* لا يجب عليك أن تتجنب الموضوع .

* لا تقع في الخطأ القديم بإطلاق البناتق جميعها حتى تستمع من العامل ما يجب
أن يقول .

ينبغي أن تسأل السؤال المبني « ماهو شعورك إزاء تقدمك في العمل الآن ؟ .
سيعطيك ذلك فكرة ودلالة عما يشعره العامل . فلو كان العامل يشعر بأن هناك مشكلة

إدارة العاملين

فسيكون لديه الاستعداد للتحدث معك عنها . وقد يتذكرك ذلك من الظهور بمظهر الرجل ذو اليد الثقيلة .

إذا كان العامل خالى الذهن من أنه لا يؤدي عمله جيداً ، فهذه فرصة للتحدث معه عن ذلك .

سيكون لديك القدرة على قياس ما تم خلال الأحاديث مع مشرفه أو مديره وما إذا كان هذا المدير أو المشرف قد كان مباشراً مع العامل .

لذا رجعنا إلى إجراءات التآييب ستجد أن ذلك يقع فى المرحلة الأولى ، الانذار الشفهى الأول . يجب الاتفاق على مواطن التحسن مع العامل ، وتحدد فترة لمراجعة الموقف عليك أن تتأكد بأنك تمنح العامل وقتاً معقولاً للتحسن وقد يتطلب ذلك إعادة تدريبه فى بعض المجالات . فكلما كان ذلك ممكناً إفضله لأن ذلك فى حالات كثيرة أقل تكلفة من اختيار وتدريب شخص جديد على الوظيفة .

وحتى لو ظهر من العامل تحسناً خلال الفترة المتداخلة ، يجب أن تحافظ على الاجتماع معه . من المهم للعامل الذى أظهر تحسناً فى أدائه أن يشعر بأن هذا التحسن قد قدر . كما أنه من المهم أن تمنح الفرصة للعامل سى الأداء من أن يشرح فى النقاش لماذا لم يتحسن أدائه فى هذه المدة المحددة ويتوقف طول مدة الوقت الذى تعطيه للعامل على أن يتقدم فى نواحي التحسن المطلوبة .

First written warning المكتوب الأول

إذا إتضح فى الاجتماع الثانى عدم وجود أى دليل على التحسن أو هناك تحسناً ضئيلاً عليك أن تعيد مراجعة الأداء مع العامل مع شرح خطورة الأمر . وعليك أن تعطيه فترة زمنية مرة أخرى للتحسن وشرح أهمية تحسنه خلال الفترة المحددة . مرة أخرى أعد

زماناً ومكاناً للإجتماع ، وفى هذه المرحلة عليك اعداد خطاب بعد الإجتماع يوجه إلى العامل ونسخة منه توجه إلى ملفه الشخصى « الإنذار الأول المكتوب » « أنظر النموذج الوارد فى الشكل ٤-١ » .

فى هذه المرحلة ينبغي عليك - كلما كان ذلك ممكناً - تجنب استعمال العبارة « إذا لم تفعل ذلك ستفصل من الخدمة » ، ولو أنه من جهة أخرى - ومن المرغوب فيه أن توضح له أن الفشل فى التحسن سيكون له مشاكل أخرى ، لأنه سيقرب على هذه العبارة ضعف إضافى على الضعف الذى يعانىة العامل فعلاً وإن يساعد ذلك على التحسن فى الأداء . يجب أن تكون هوناً للعامل فكما أوضحنا من قبل أنه من مصلحة الشركة من الناحية المالية أن يتحسن أداء الفرد بدلا من إنهاء عقده وتبدأ من جديد فى تعيين آخر والإبقاء عليه كبديل .

عادة ما تكون الخطوتان الأولتان من إجراءات التأديب كافيتين لجعل العامل يحسن من أدائه أو اذا كان ذلك صعباً أو مستحيلاً فينبى عليه بأنه قد حان الوقت لأن يترك العمل ويبحث عن مكان آخر. وفى هذه اللحظة غالباً ما يستقيل العامل أو يبحث عن عمل آخر . لا تكن لطيفاً وتنتظر العامل ليقدّم استقالته . فقد لا يقدمها واذا تركت الأمر هكذا مدة طويلة ستضطر إلى البدء فى إجراءات التأديب مرة أخرى من البداية

مرة أخرى يجب أن تحفظ سجلاً للوقت والتاريخ لكى ترى العامل مرة أخرى . فإذا أظهر تحسناً فى أدائه عليك أن تقول له ذلك فى المقابلة وتمده بالمساعدة المستمرة والتشجيع . وضع له أنك سعيداً شخصياً بأنه تقدم فى عمله والآن استقر على الوظيفة بالتساوى مع زملائه . وإذا أظهر العامل تحسناً مثيراً غير أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب ، قد يكون من المناسب أن يمنح مدة أخرى لكى يتحسن فيها . فى هذه المقابلة إذا كانت هذه هى الحالة عليك أن تؤكد له كم أنت سعيد بأدائه حتى تاريخه وأنت منتظر أن

ترى أداءه في الشهر القادم مثلاً مستمراً في التقدم حتى يصل إلى معدلات الأداء المطلوبة .

عزيزي

اكتب لك لكي أؤكد النقاط التي أثرت في مقابلتنا الأخيرة والمناقشات السابقة وكما تعلم فإن الشركة تتوقع أداء على مستوى معين ، وللأسف لم يتحقق ذلك حتى الوقت الحالي .

لذلك فقد إتفقنا في اجتماعنا أنه خلال الشهرين التاليين ستقوم ببذل جهدا مخططا ومنظما لكي تتحسن في النواحي التالية : -

« ضع النواحي المطلوب تحسين الأداء فيها »

قد يصعب على أن أوضح بكفاية الأهمية الكبرى لمحاولتك ببذل كل جهد ممكن لكي تحسن من أدائك في هذه النواحي ، لأن الفضل في ذلك سيضطر الشركة إلى أن تنتظر في الموضوع بصرامه مطلق .

وانينا كل ثقة من أنه خلال الشهرين القادمين ستكون قادراً على تحسين الأداء واننا طبعياً سنتقدم لك أي مساعدة أو إرشادات كلما كان ذلك ضرورياً . لقد كنت في برنامج تدريب حديثاً وأرجو أن يكون ذلك قد ساعدك في مراجعة أداء وظيفتك .

وكما تفاهمتا سنتقابل في يوم ٢٢ يونيو ١٩٨٧ الساعة ١٠,٣

فضلا ، لا تتردد بالاتصال بي مباشرة اذا كان لديك أي استفسارات حول ذلك .

المخلص

ر. جونز

المدير

الشكل ٤-١ نموذج لخطاب الانذار الأول بعد المقابلة التأديبية

الإنذار النهائي المكتوب : Final written warning

إذا استمر تدنى مستوى أداء العامل ، يبحث الأمر معه في إجتماع ثم حدد موعداً لإجتماع آخر . اشرح أن الفشل في تحسين الأداء . كما نوقش من قبل سينتهى بإنتهاء عقد التوظيف وعليك أن تتابع ذلك بخطاب إنذار نهائى (انظر النموذج ٤-٢) .
فإذا حدث تحسناً بعد فترة المراجعة هذه ، يجب عقد إجتماع يوضح فيه تحسن أداء العامل .

أما إذا لم يتحسن الأداء فى الفترة الممنوحة ، يجب إنهاء عقد التوظيف ، أنظر الفصل السادس لكى يرشدك ماذا تفعل بعد ذلك .

عزيزى

اشارة إلى مقابلتنا الأخيرة أكتب لك لكى أوضح النقاط التى نوقشت خلال شهر / الشهور الماضية لم تستطع أن تصل إلى المستويات المطلوبة فى الشركة فى النواحي التالية :- (ادخل هنا تفاصيل النواحي المطلوب التحسن فيها)

وكما سبق أن ناقشنا فى هذا الإجتماع والإجتماعات السابقة أنه من الضرورى جدا أن يتحسن أدائك . ولقد أتفقنا على مد الفترة التى ينبغى عليك خلالها أن تصل إلى مستوى الأداء المتوقع منك فى (تاريخ) . إن الفشل فى تحسين الأداء والابقاء على هذه المستويات المتدنية سينتهى - كما ناقشنا ذلك - بإنهاء عقد توظيفك . فضلاً لا تتردد فى الاتصال بى اذا كان لديك أى إستفسارات تتعلق بذلك .

المخلص

ر. جونز

المدير

الشكل ٤-٢ نموذج لخطاب الانذار النهائى بعد المقابلة التنبيهية

كيف تتعامل مع الغياب ؟ How do you cope with absenteeism ?

الغياب المتكرر للعامل في الشركة الصغيرة قد يؤدي إلى مشاكل جسيمة . يمكن تقسيم الغياب إلى قسمين :

غياب حقيقي وغياب مصطنع . ويمكنك أن تقرر عما إذا كان غياب العامل حقيقى أم لا . فالغياب الطويل يتطلب شهادة مرضية على أى حال فإن قدمت إليك عليك إن تفترض صدقها ابتداء .

في الشركة الصغيرة قد يحتمل أن يكون أفضل مدخل يمكن أن تسلكه هو « أنا مهمت برعايتك » قد تستعمل هذا المدخل عندما يغيب العامل أيام مثل الأيام التي تسبق أيام الجمع والاثنتين ولم يظهر عليه المرض من قبل . في هذه الحالات عليك أن تأخذ العامل جانباً وتتحدث معه عن الغياب المتكرر الذي قام به في الشهور القليلة الماضية . إسأله عما إذا كان قد تناول علاج الطبيب الصحيح حيث أنك مهمت بعدد أيام الغياب التي غابها . هذا يبين للعامل أنك لا حظت أيام الغياب العارضة في أيام الجمع وأيام الاثنين .

إذا كان العامل مريضاً فعلاً (فلن يشعر بأي حرج) . أما إذا كان العامل متمازساً أو ليس لديه حافزاً للتواجد في العمل فقد تكون هذه فرصة للمناقشة .

بعد إجراء هذا الحديث ، من الأفضل في هذه المرحلة ألا تخبر العامل بذلك لا تعتقد أن المرض غير حقيقى فإذا وجدت إستمراراً في الغياب للمرض عليك أن تقابل العامل مرة أخرى . تسأله عما إذا كان قد استشار طبيباً أم لا ، فإذا لم يحدث تستفسر لماذا ؟ وتخبره بأن الغياب المتكرر أصبح غير مقبول في الشركة وحتى ولو أنك شعرت في البداية بالتعاطف وجدانياً إلا أنك الآن تشعر بخطورة المشاكل المترتبة على ذلك في الشركة .

أما إذا ذهب العامل للطبيب فعلاً ، خضع ذلك في الاعتبار لأن المرض قد يكون حقيقياً . أما إذا لم يقم العامل بزيارة الطبيب عليك أن تطلب منه أن يفعل ذلك في المرة القادمة عند ظهور أى علامات للمرض أو يطلب يوم إجازة ، وعلى أن يتم ذلك فوراً في أول يوم مرض ، وعلى العامل أن يطلب من الطبيب شهادة مرضية خاصة والتي ستتحمل أنت تكاليفها . هذه الطريقة تحول دون أخذ العامل أيام غياب أخرى للذهاب إلى الطبيب ، يجب تسجيل ذلك كتابة وترسل صورة الملف العام بشئون الموظفين (انظر النموذج في الشكل ٤-٣)

وإذا كان العامل فعلاً مريضاً ومرضه يتسبب في مشكلة يطول أمدها بالنسبة لك في الشركة فإن لديك حقاً قانونياً في إنهاء الخدمة . ففي هذه الظروف تحقق من أنك قادر أن تثبت أن العامل أصبح غير صالح للوظيفة التي تعاقد عليها . ينبغي التذكر هنا أنه كلما طالت مدة خدمة العامل كلما صعب إثبات عدم كفاءته . لمعلومات إضافية تتعلق بالقواعد والاجراءات الخاصة بالمرض والمرتبات والأجور القانونية التي تصرف للغياب للمرض (راجع الفصل الثالث) .

عزيزى

بالإشارة إلى محادثتنا الأخيرة فأتنى أكتب لك لأؤكد عليك ما ينبغي أن تفعله في حالة مرضك مرة أخرى .

فوراً وفي أول يوم غياب اتصل بى تليفونيا قبل الساعة ٩:٣٠ صباحاً . وعليك أن تزور الطبيب في الحال وتحصل منه على شهادة طبية . قد تضطر لدفع قيمة هذه الشهادة لكن الشركة مستعدة ما دفعته إذا كانت هذه هي القضية . عليك أن تبلغنى بتحسن حالتك الصحية إذا كان ذلك ممكناً .

وفي حالة عدم إتباع هذه الإجراءات ستتظر الشركة في أمرك بمنتهى الصرامة .
فضلاً لا تتردد في الاتصال بي إذا كان لديك أية استفسارات حول ذلك .

المخلص

ر- جونز

المدير

الشكل ٤-٣ نموذج لخطاب تذكر فيه طلب زيارة طبيب خاص

ماذا تفعل إذا اعتاد العامل أن يحضر متأخراً ؟

What should you do if an employee arrives late?

من مشاكل الإدارة القديمة مشكلة حضور العاملين متأخرين ، ويسجل التاريخ العديد من الإهتذارات على مر السنين لتبرير هذا التأخير ، أغلبها يرجع إلى تأخر القطارات ، أو خدمات العافلات المحلية ، والاستغراق في النوم . وطبيعي لا يعتبر التأخير العرضي مشكلة إدارية ، ومع ذلك فقد تكون هناك حالة تأخير واحدة تستدعي التعامل معها لأنه في حالة تجاهلها سيتكرر حدوثها ، وسينتهي الأمر إلى تعود العاملين في المجموعات على ذلك كسلوب وبدلاً من حضورهم الساعة ٩ صباحاً مثلاً سيبدأ العاملون في الظهور من الساعة ١٥، ٩ صباحاً وحتى ٢٠، ٩ صباحاً حتى يخرج الموضوع من نطاق السيطرة عليه .

قد يصعب مواجهة العاملين بالتأخير كما حدث لنا جميعاً ، على أنه يمكن تجاهل حالة التأخير إذا ما تطوع صاحبها بتقديم عذر فوري ، أما إذا لم يتطوع أحد بذلك فعليك أن تحقق في الموقف وتسأل عن السبب . وليس من الضروري أن يكون ذلك بطريقة رسمية صارمة ولكن بطريقة ودية مثل « أنا لاحظت أنك كنت متأخراً هذا الصباح هل هناك

مشكلة ؟ « فيؤكد ذلك المدخل الذي سبق اقتراحه وهو « أنا أهتم بأحوالك » . الحقيقة هي أنك بمجرد أن تلاحظ التأخير فهذا يكفي عادة أن تمنع تكراره ، ومع ذلك إذا حدث دون أن يقدم لك العامل مبرراً مقبولاً فعليك أن تجلس معه وتحدثه عن المشكلة ، لا ينبغي أن تتجاهل ذلك ، يمكنك أن تأخذ العامل على أفراد وتسأله مرة أخرى عما إذا كان هناك مشكلة ، فإذا لم توجد مشكلة معينه عليك أن تبين أن ذلك غير مقبول في الشركة ولا بد أن يكون هناك تحسناً في هذا المسلك وتعطى العامل فرصة زمنية لكي يعتدل فيها (فضلاً راجع اجراءات التأديب في الجزء الأول من هذا القسم) .

فكر في دراسة الحالة الآتية : Consider the following case study

مرة أخرى يلاحظ المستر جونز المشرف أن أليكس وهو أحد عاملي الإنتاج الصغار عاد من فترة تناول الشاي متأخراً خمس دقائق . قرر المستر جونز أن يتجاهل ذلك ، فإنها على أى حال ه دقائق لا تشكل مشكلة كبيرة . تكرر هذا التأخير في اليوم التالي مرة أخرى . ثم استمر بعد ذلك لمدة أسبوع ولا زال مستر جونز يتجاهل الأمر . وخلال الأسبوع إزداد تأخر أليكس حتى أصبح يعود من فترة راحة الشاي نصف ساعة متأخراً . ثار غضب مستر جونز وقرر أن يواجه أليكس أمام زملائه . حيث قال له « أليكس أنت متأخر نصف ساعة من راحة الشاي ، هذا غير مقبول ولا تفعل ذلك مرة أخرى ، لا أريد أن أسمع أذكاراً ، لقد تكرر تأخيرك في كل يوم من أيام هذا الأسبوع وهذا ما لاحظته ، إذا حدث ذلك مرة أخرى ستفصل » .

ثار غضب أليكس لدرجة كبيرة وأخرج أمام زملائه ، وتوقف عن راحة الشاي لمدة أسبوع . كان القسم الذي يعمل فيه يواجه ضغطاً في العمل لمواجهة مواعيد إنتاج محددة الأمر الذي أدى إلى تأخير في الأعمال المكتبية . فقرر أليكس القيام بالأعمال المكتبية خلال

إدارة العاملين

راحة الشئ فى المكتب الرئيسى . إلا أنه بعد هذه الحادثة قرر بأنه ان يعبأ بالأعمال المكتبية وكننتيجة لذلك لم ينتج القسم المطلوب منه فى المواعيد المحددة .

ما هو خطأ المستر جونز ؟

(أ) كان عليه أن يواجه اليكس عندبدء التأخير ويسأله عن سبب هذا التأخير فى اليوم الأول من ملاحظته لذلك .

(ب) كان عليه أن يتكلم مع اليكس على انفراد ، طالباً منه تفسيراً بدلاً من الصباح فى وجهة . (تذكر ، إمدح أمام الناس وانقد فى مكان خاص) .

(ج) كان على المستر جونز باعتباره المشرف أن يكون هالما بمشاكل العمل المكتبى

(د) لقد افترض أن اليكس كان يتناول الشئ . تذكر أن الافتراض يجعل منك ومعنى شخص أبله .

التعامل مع تظلمات الافراد Coping with staff grievances

كما يشعر صاحب العمل أحياناً بضرورة أنفاذ تصرف بالنسبة للعامل ، فالعاملين قد يشعرون أحياناً أن هناك حاجة للشكوى ضد تصرفات صاحب العمل التى تأثروا بها . يجب أن يؤمن اجراء التظلم طريقاً مفتوحاً ومادلاً للعاملين ليقدموا من خلاله شكواهم ، التى تبحثها الشركة وتقرر قبول أو رفض هذه الشكاوى .

ما هو الشكل الذى يوضع فيه اجراء التظلم ؟

What form should a grievance procedure take ?

اجراء التظلم فى الشركة الصغيرة ينبغى أن :-

* يكون كتاباً (انظر الشكل ٤-٤)

* أن يلم به العاملون علماً وفهماً .

* يتكون مما لا يزيد عن مرحلتين : المرحلة الأولى أن يرفع إلى رئيس العمال أو

المشرف وإذا لم يوافق عليه ، يجب رفعه إلى صاحب العمل . يجب أن يسمع

الأجراء للعامل أن ينبب عنه آخر من زملائه في المرحلة الثانية إذا رغب العامل

المتظلم في ذلك .

يتوقف طول الوقت المقتضى في التظلم للنظر في المشكلة على ظروف كل شركة على

حداً . وعموماً فإنه يمكن لكافة الشركات أن تنتهي من كلا المرحلتين خلال ٧ أيام عمل .

إجراءات التظلم والاستئناف Grievance and appeal procedure

إذا كان لديك شكوى أو مشكلة تخص عمك ، أو إذا لم تكن مقتنعا من أى قرار

تأديبي اتخذ ضدك وترى التظلم من ، عليك أن تتبع الخطوات الآتية :

١- ناقش الأمر مع رئيسك المباشر إذا كان ذلك مناسباً . عادة ما يكون المشرف أو

المدير .

٢- إذا لم يحسم الأمر بطريقة مرضيك عليك أن تناقش الأمر مع الشخص التالي

في المستوى التنظيمي .

٣- القرار النهائي الخاص بأى أمر لم يدخل ضمن المرحلتين السابقتين يرفع إلى

المدير الأعلى / الشريك والذي يمكن فقط الوصول إليه في المرحلة الأخيرة من

إجراء التظلم . وفي هذه المرحلة عليك أن تضع تظلمك كتابته وسيحصل رداً

مكتوباً ، عادة خلال ١٤ يوم من تاريخ وصوله . وحيث يكون ممكناً فالأمر

والمراحل التي مربها ستناقش معك قبل إصدار القرار النهائي .

يمكن أن تصاحب أحد زملائك لتقديم قضيتك فى أى مرحلة من مراحل التظلم .
فى حالة الاستئناف ضد أى قرار تأديبى فإن الأجراء يجب أن يبدأ من المستوى
الأعلى للشخص الذى أصدر قرار العقوبة إلا إذا كان هذا هو الشخص المعنى فى المرحلة
الثالثة .

فى حالات التظلم من الفصل ، وحيث كان من المفروض فصل العامل لولا تظلمه ،
يوقف العامل عن العمل بدون أجر حتى يتم إصدار قرار نهائى .
الاستئناف من القرارات التأديبية تبدأ خلال سبع أيام من صدورها .
(الشكل ٤-٤ نموذج من اجراء التظلم والاستئناف) .

مأنوع الموضوعات التى ترفع بشأنها التظلمات ؟

What types issues are raised?

- الموضوعات التى غالباً ما ترفع بشأنها التظلمات هى :
 - * موضوعات الأجور والمرتببات .
 - * شكاوى الأجازات وما يتعلق بتحديد منبتها الخ .
 - * الفوائد الخيارية مثل الأجر المدفوع للوقت الضائع لزيارة الطبيب ، الغياب غير المدفوع الخ .

كيف تعالج إجراءات التظلم ؟

How do you handle a grievance procedure ?

- * تحتاج إلى معرفة بالإجراءات وكيف تتمشى مع سياساتك وتطبيقاتك . عليك أن تتأكد من أن العاملين لديك فى المواقع الإشرافية يفهمون هذه الإجراءات .

- * عليك أن تصلى ببقطة وتقيم ما يقوله لك العامل بعناية .
- * إذا كان هناك شخص آخر فى الموضوع اصغ إلى قصته بنفس العناية ولا تتخذ أى قرار قبل سماع جانبى القصة .
- * عليك أن تقيم الموضوع الذى عرض عليك وتقرر عما إذا كان يعتبر تظلماً حقيقياً أم لا ، أو مجرد محاولة لالتماس المساعدة . بعض التظلمات تظهر فى البداية أنها تافهة ولكنها قد تخفى تظلمات أخرى .
- * يجب أن تصل إلى قرار أو رأى يكون عادلاً للعامل والشركة فى أن واحد ومتفقاً مع ما تسمعه . كن حذراً من ابتداع سابقة .
- * يجب إيصال القرار لجميع الأطراف التى لها مصلحة فى ذلك بسرعة كلما أمكن وفى هذه المرحلة يجب إسداء أية معلومات عن أية إجراءات إستئنافية تكون متاحة فى الشركة .
- * إذا ترتب على التظلم تصديلاً فى سياسة الشركة عليك أن تتأكد من أن جميع العاملين قد علموا بهذا التعديل .
- * تذكر دائماً أنه يجب أن تعالج موضوعات التظلم بسرعة على أنه من جهة أخرى .
- يلزم أن تكون قادراً على قضاء الوقت اللازم لتقييم ما قد سمعته من كلا الجهتين . وإذا لزم الأمر أجر تحقيقاً لاحقاً ، التظلمات الخطيرة تتطلب كما كبيراً من التفكير وبصفة خاصة إذا شملت أفراد آخرين . تذكر أن قضاء الوقت فى التفكير المتثنى يعتبر أداء مفيدة جداً فى الإدارة .

التعامل مع غياب العاملين Coping with staff absence

يمكن أن يسبب غياب العاملين فى الشركات الصغيرة عجزاً . وفى أغلب الظروف

تعتبر أطول أيام غياب العاملين هي إجازتهم السنوية . لذلك أصبح من اللازم تخطيط هذه الإجازات بعناية . كقاعدة عامة عليك أن تجبر العاملين بأن يتفقوا على تواريخ قيامهم بالإجازات معك قبل قيامهم بالإجازات أو دفع أى تكاليف تتعلق بقضاء هذه الإجازات . عليك أن تتبنى هذه السياسة كلما تمكنت من ذلك . هناك الكثير من المشاكل المتعلقة بغياب العاملين ، هذه المشاكل ستبحث فى الأقسام التالية .

التعامل مع التوقف فى الإنتاج Coping with halts in production

كيف تتعامل مع موقف يعتبر تغيب احد العاملين سبباً فى توقف الإنتاج ؟ اذا كانت هذه هي القضية يمكنك أن تفكر فى إجازات تؤخذ فى أيام محددة أو فى فترة إغراق إذا لم يكن بإستطاعتك أن تحصل على إحلال مؤقت للعاملين . فإذا لم تكن قد أوردت ذلك فى عقد التوظيف ، فعليك أن تحصل على موافقه كل فرد على اسبوع الاغلاق المفتر . ولايعنى ذلك أن تحصل على موافقة كل فرد من فريق العمل قبل أن تقر ذلك . يمكنك أن تتشاور مع النقابات إذا تعلق نشاطك بهذه النقابات . وصوماً وباعتبارك مدير وك مطلق الحق فى أن تدير ، فإذا وجدت أن هذا هو الذى يناسب عملك ففى النهاية يحق لك أن تنفذ هذه التغيرات .

التعامل خلال فترات الإجازات Coping during holiday periods

ماذا يحدث إذا رغب إثنان أو أكثر من العاملين فى الشركة أن يقوموا بإجازاتهم الرسمية فى وقت واحد ولا يمكنك أن تستمر فى العمل مع وجود هؤلاء بعيداً عن موقع العمل ؟

يجب أن تتحدث مع المعنيين وتشرح لهم الموقف . ومن المفيد دائماً أن تخطط للإجازات الرسمية على أساس أسبقية التعيين فى الخدمة ، وإذا لم تكن تتبع هذه

السياسة قبل إثارة المشكلة ، وحضر جميعهم إليك فى نفس الوقت ، يمكنك أن تخبرهم بأنهم ينبغي عليهم أن يناقشوا الموضوع فيما بينهم وعندما يصلوا إلى قرار يعيدوا إليك . فإذا تسبب ذلك فى مشكلة عليك أن تتخذ القرار مبنيًا على عوامل مثل من سبق أن أخذ أجازة هذا العام ، الأقدمية ، طول مدة الخدمة إلخ . وتذكر ألا يظهر منك أية محاباة . وإذا كانت المشكلة عن الأسبوع الشعبى السنوى يمكنك أن تقترح أن يتمتع فريق بأسبوع هذا العام والفريق الآخر فى العام القادم .

كيف تعالج الموقف فى فترات الذروة Coping during peak periods

ماذا يحدث إذا رغب أفراد من العاملين التمتع بإجازاتهم خلال فترة الذروة ؟ عليك أن تتبنى سياسة تحويلها عقود التوظيف تنص على أنه لا يجوز التمتع بالإجازات الرسمية بين تواريخ معينة كالأسبوع الذى يسبق أو يلى الكريسماس مثلاً . ومع ذلك إدرس الأسباب التى يقدمها العاملون واتخذ قرارك بناءً على ذلك . واتخذ الحيلة بالآ تجعل من ذلك سابقة حتى لا يتمسك بها أحد فى السنوات المقبلة .

وعلى سبيل المثال ، إذا أراد أحد العاملين أن يقوم بزيارة أقارب له فى استراليا وأن هذا هو الوقت المناسب فقط فى السنة ، فإنه من المعقول أن تمنح هذه الإجازة حيث أن هذا الطلب لن يتكرر كل سنة وفى هذه الأحوال عليك أن تبين أن هذا استثناء من القاعدة وعلى أن تتأكد من أن القرار قائم على أمانيد . ومع ذلك ، إذا لم يكن للعاملين أسباب محددة لرغبتهم فى التمتع بإجازاتهم السنوية خلال فترات الذروة ، فقد يرغبون فى الحصول عليها على أساس مرة كل سنتين . فإذا سمحت لهم باتباع هذا الأسلوب هذه السنة سيساعد ذلك على تشجيع العاملين الآخرين لاتباع ذلك فى السنوات المقبلة .

وإذا قام أحد العاملين وتمتع بإجازته دون موافقتك سيكون لديك الحق في اتخاذ الإجراءات التأديبية ضده .

ماذا يحدث في حالة مرض العامل أثناء الإجازة الرسمية ؟

What if an employee is sick while on a holiday ?

إذا رجع العامل إلى العمل بعد قضاء إجازته ، أو اتصل تليفونياً أثناء الإجازة وقرر أنه مريضاً خلال فترة الإجازة الرسمية ، أولاً حدد أين كان العامل أثناء الإجازة حيث أن ذلك سيؤثر في استحقاقه للأجر عن الغياب القانوني للمرض . ولعلومات أكثر تفصيلاً فضلاً إرجع للفصل الثالث .

وإذا كان العامل في بلد محظور السفر إليها خلال الإجازة لن يستحق الأجر عن الغياب للمرض . والأمر يتوقف عليك إذا رغبت في منحه إجازة إضافية . وطبيعى أنك ستتحمل تكلفة هذه الإجازة حيث أنك لن تتمكن من المطالبة برد الأجر القانوني للغياب بسبب المرض . وقد يكون العامل مستحقاً للتأمين القومى فيجب التحرى عن ذلك .

يمكنك أن تطالب العامل بتقديم شهادة مرضية تثبت أنه كان مريضاً خلال فترة الإجازة إذا ادعى العامل المرض أثناء الإجازة وأنه كان بالبلاد ، ويتوقف ذلك على طول فترة المرض - فإذا قدم هذه الشهادة يمكنك أن تدفع له الأجر عن الغياب للمرض وتطالب بما دفعته من التأمين القومى .

إذا كان المرض لأقل من أسبوع يمكنك أن تطلب من العامل تقديم شهادة من طبيب خاص والتي سيقوم بدفع قيمتها ، وقد ترى رد هذا المبلغ للعامل .

القرار هو قرارك عما إذا رغبت في إعطاء العامل إجازة إضافية أو غياب موافق عليه . وفي هذه الظروف يمكن تحويل الإجازة الأصلية إلى مرضية . وليس للعامل أى حق تلقائى بأن يطالب بإجازات أكثر في هذه الظروف . ومع ذلك قد تشعر بأن ذلك سيجنى في المستقبل أثراً حسنة بالنسبة لاختلاص العامل ومرونته للشركة .

ماذا يحدث إذا طلب العامل إجازة غير مدفوعة ؟

What if an employee asks for unpaid holiday ?

قد يطالب العاملون بإجازات إضافية ، ففي هذه الظروف عادة لا يدفع مقابل عن هذه الإجازات ، وتظهر هذه المسألة بالنسبة للعاملين الجدد الذين لم يكتسبوا بعد حقوقاً في إجازات كافية خلال السنة الجارية أو أن من يطلبها يرغب في السفر لمسافات طويلة . قد ترى أن تمنح أجوراً عن إجازات أطول في ظروف خاصة كما في حالة ما يدفع للمشرقيين الذين عملوا وقتاً إضافياً طوال السنة ولم يتقاضوا عن ذلك أجوراً إضافية . ويتوقف ذلك على قرارك الأول والأخير .

ماذا يحدث إذا ما طلب أحد العاملين إجازة غياب ؟

What if an employee asks for leave of absence ?

يرغب العاملون لأسباب متنوعة أن يقضوا بعضاً من الوقت بعيداً عن أعمالهم ولكن على أساس الرجوع للعمل . وعلى أن يعتبر ذلك غياباً بدون أجر . ناقش أسباب وطول مدة الغياب ، ثم قرر عما إذا كان الطلب معقولاً أم لا . وهذا يتوقف عادة على قيمة العامل بالنسبة للشركة . ومع ذلك عليك أن تحصل على تأكيدات من أن العامل لن يعمل خلال غيابه ، فعلى سبيل المثال قد يرغب أحد العاملين في إنشاء مشروعاً خاصاً به ولكنه يحب أن يضمن الرجوع إلى وظيفته إذا لم تساعده الظروف ، تكلم من أن بداية الغياب ونهايته

يجب أن يأخذنا تاريخين متفق عليهما من الطرفين . قبل أن تمنح إجازة الغياب هذه فمن المنطقي أن تدرس إمكانية العمل لبعض الوقت أو حتى أسبوع عمل وآخر بدون ، أنظر الشكل ٥ - ٥ لنموذج الخطاب .

ضع أسباب الغياب في الخطاب لأنه لو حدث وأن ثبت أن هذه الأسباب لم تكن حقيقية ، سيكون لديك الدليل الذي يمكن استخدامه في حالة فصل العامل إذا رغبت في ذلك .

عزيزي

بالإشارة إلى طلبك في الحصول على إجازة غياب ، يسرني أن أبلغك بأن الشركة قد وافقت على إعطائك إجازة غياب من ١ مارس ١٩٨٧ إلى ١ مايو ١٩٨٧ حيث يتم مراجعة الموقف ، نحن نعلم بأن سبب إجازة الغياب هو العناية بوالدتك التي أجرى لها عملية كبيرة .

هذه الإجازة غير مدفوعة . إضافة إلى أنني يجب أن أخبرك بأن الغياب أكثر من ذلك قد يؤدي إلى إنهاء خدماتك مع الشركة .

من المتفق عليه بيننا حين وافقنا على منحك هذه الإجازة بأنك لن تقوم بأي عمل بمقابل سواء أكان لمصالحك أو لمصالح آخرين .

وأخيراً أريد أن أضيف ملاحظة شخصية وهي أنني أرجو لوالدتك الشفاء العاجل . وأنا متأكد من أنك لن تتردد في الاتصال بي إنذاريت أنني يمكن أن أكون ذا مساعدة لكم.

المخلص

ر . جونز

الدير

صورة / ملف شئون الموظفين

(الشكل ٤ - ٥ نموذج لخطاب منح إجازة الغياب)

عزيزى

لقد ألتنى نيا فقيديكم . من الواضح أن تتال الوقت الذى تراه كافيا وضروريا مع
اسرتك .

أنا متأكد أنك تقدر أن فكرنا معك فى مثل هذا الوقت الحزين وإذا كان هناك شيئا
يمكن أن نقوم به لمساعدتك فليس عليك إلا أن تطلب .

ربما يمكنك أن تتصل بنا تليفونيا خلال الأيام القليلة القادمة عندما تجد ذلك
مناسبا لكى تخبرنى بميعاد رجوعك إلى العمل حتى يمكننى أن أنظم احللا مؤقتا خلال
فترة غيابك .

أرجو ألا تردد فى الاتصال بى إذا رأيت أن بإمكانى عمل أى شئ .

ر . جونز

المدير

الشكل ٤ - ٦ نموذج من رسالة تعزية

ماذا لو طلب أحد العاملين غيابا لحضور جنازة / بسبب فقدان أحد اقاربه ؟

What if someone requests funeral / bereavement absence ?

عادة ما يكون هذا الوقت مدفوعا . ومع ذلك قد يتوقف هذا على طول فترة الغياب
وفى بعض الأحوال على طول مدة الخدمة . قد يكون صعبا أن تتبنى سياسة فى هذا
المجال ، إلا أن هناك دائما إمكانية فى محاسبة العاملين الذين يسيئون استعمال هذه
السياسة .

قد لا تعرف الشخص الذى توفى شخصيا . لذلك فمن يكون من المناسب أن ترسل

كثير من الحالات تفضل الهبات وفي بعض الديانات لا تقبل الأكايل .

إذا لم تكن تعرف المتوفى فقد يكون ارسال رسالة تعزية للعامل أفضل (انظر إلى النموذج فى الشكل ٤ - ٦) وبهذه الطريقة يمكنك أن ترتب للعامل إمكانية الاتصال بك تليفونياً فى الوقت الذى يراه مناسباً ، وفى هذه الحالة يمكنك أن تناقش كم عدد أيام الغياب التى يمكن أن تتحمل الشركة تكلفتها . ولهذا فإنه من الأفضل أن تكون لديك سياسة يمكن أن ترجع إليها فى هذه الظروف ويمكن أن تتضمن هذه السياسة على سبيل المثال نصاً يفيد أنه عندما يتغيب أحد العاملين عن الشركة بسبب فقدان أحد أقاربه ستمنح الشركة غياباً مدفوعاً فى الحالات التالية :

- * فقدان قريب مقرب (الجد - الجدة - الأم - الأب - الأخت - الأخ - الابن - الزوج - الزوجة) حد أقصى أسبوعان .
- * فقدان أقارب آخرين - حد أقصى أسبوع .
- والشركة سلطة تقديرية فى منح القدر المناسب من الغياب .

هناك ظروف أخرى يمكن للشركة أن تمنح فيها إجازات مدفوعة أو غير مدفوعة حسب تقديرها لهذه الظروف تبعاً لسلطتها التقديرية . فإذا علم العاملون بهذه السياسة سيكون تنظيم هذه الأمور هيناً .

كيف يمكن أن تتعامل مع خدمات المحلفين ؟

How do you handle jury service ?

لا يدعى أى شخص للقيام بخدمات المحلفين ومع ذلك ، وإذا تواجد من يمكن أن يقدم بهذه الخدمة فى الشركة ، فيجب السماح لهم قانوناً بترك العمل للحضور . ويمكن

أن يترتب على ذلك مشاكل رئيسية إذا كان المستدعى يشغل منصبا رئيسياً فى الشركة .
فى آخر الأمر فإن العامل سيقوم بحضور جلسات المحلفين ومع ذلك ، إذا صادف
ميعاد الجلسة ميعاداً يمكن أن يكون معطلا للأعمال وهناك امكانية تأجيله لوقت مناسب .
فى هذه الحالات ، عليك أن تكتب لكاتب المحكمة (أنظر النموذج الوارد فى الشكل ٤-٧)
وتذكر أن خدمات المحلفين يمكن أن تمتد لعدة شهور وأحياناً - فى القضايا الكبيرة -
لسنوات وفى بعض الأحوال سيعانى العاملون من صعوبات مالية إذا ما قاموا بخدمات
المحلفين . وغالباً ما يعتذر العاملون من هذه الفئات عن الخدمة كلية .

إلى رئيس قسم استدعاء المحلفين

محكمة التاج

عزيزى / السيد / السيدة

الموضوع : جيمس بلوجز عضو جلسة ١/ ٢٤٦٠١

أكتب إليك مدعماً طلب جيمس بلوجز لقبول إعتذاره من واجب التحليف خلال شهر
فبراير .

نحن شركة صغيرة للمحاسبين القانونيين ، وكثيراً من عملائنا تنتهى السنة المالية
لهم فى ٣١ ديسمبر ويطلبون أن تتم مراجعة حساباتهم فى نهاية مارس الأمر الذى يجعلنا
نؤدى أعمالاً طائلة خلال شهرى فبراير ومارس وكل العاملين لدينا يعملون ساعات طويلة
من الوقت الإضافى ، والمعلومية فإن السيد / جيمس بلوجز قد عين نائب مدير الفريق
المراجعة الخاص بـ أحد عملائنا ومعلوماته الخاصة بهذا العمل جوهرية لأنجاز عملية
المراجعة بسلاسة ، ولوكان من الضروري استبداله فى هذه المراجعة فسوف يتسبب ذلك
فى الحاجة الى وقت إضافى كبير حيث أن البديل الجديد سيحتاج إلى معرفة بالشركة

وأعمالها .

فى مثل هذه الظروف ستكون من الشاكرين جداً إذا أعفى مؤقتاً من واجب التحليف فى فترة الذروة الخاصة بشركتنا ، إذا كان ذلك مناسباً وسيكون مستعداً لتقديم خدماته خلال شهور الصيف حيث يقل فيه عبء العمل لدينا كثيراً .

المخلص

إى - سميث

الشكل ٧-٤ نموذج لخطاب لتجليل خدمة المحلفين

ماذا يدفع للعاملين الذين يؤدون خدمة المحلفين

Paymet to employees on jury service

إذا استدعى أحد العاملين لأداء خدمة المحلفين فى محكمة التاج أو المحكمة العليا أو محكمة المقاطعة ، يمكن للعامل المطالبة بالبدلات التالية :-

* بدل السفر .

* بدل الاعاشة .

* بدل الخسارة المالية .

فضلاً نذكر بأنه ليس هناك قواعد تنص على وجوب دفع أجر أو مرتبات للعامل الذى يقوم بخدمة المحلفين . لقد تركت سلطة صاحب العمل التقديرية كلية . إلا أنه يلزم ملاحظة أنه يحق للعامل أن يطالب بما لحقه من خسارة مالية من المحكمة إذا قررت عدم دفع أجره أو مرتبه . ومن المهم أن نشير هنا إلى أن العامل الذى لا يتناول أى أجر خلال مدة خدمة المحلفين سيعامل كما لو كان لا يعمل ومن ثم سيحتاج إلى دفع اشتراكات

التأمين القومى بارائته لى يكون مسدداً لكل اشتراكاته فى السجل الخاص به . يمكن الحصول على تفاصيل أكثر عن البدلات السائدة عن طريق تقديم طلب للمحكمة

ماذا لو ارتكب العامل جريمة ؟

What if an employee commits a criminal offence ?

تختلف الجرائم التى يرتكبها العاملون خارج العمل إختلافاً بينا ، ويتوقف الأمر على نوع الإثم المرتكب بالنسبة لإمكان توقيع جزاء تأديبى فى الشركة أيضا .

قبل أن تقرر التصرف الذى ينبغى عليك القيام به عليك أن تحقق فى الموقف كله إن أمكنك لى تتأكد أن لديك كل الحقائق المتاحة . تذكر أن العامل لا يعتبر مذنباً إلا إذا ثبت ذلك فى المحكمة .

إذا كان الإثم المرتكب خطيراً يمكن أن يسجن بموجبه العامل احتياطياً . فى هذه الأحوال ، يمكن - وهو إجراء مقبول عادة - إذا رغبت إنهاء خدمات العامل لمجزه عن الحضور للعمل . هذا القرار يمكن أن تتخذه فى ضوء الجريمة التى اتهم فيها العامل .

للأسف ، أحد الجرائم الكثيرة الشيعور التى ترتكب خارج العمل هى قيادة المخمورين . ويصبح الأمر هام جداً بالنسبة لك لو أن الوظيفة التى يشغلها العامل وظيفية «سائق» فإذا سحبت منه رخصته فلك الحق فى إنهاء عمله .

تختلف القضايا من موقف إلى آخر . فإذا كان لديك أى شك فإننا ننصح بالاتصال بمحامى .

إذا ما تاكنت أن العامل سيحكم عليه ، فقد ترغب فى ارسال خطاب كمحاولة

لتخفيف الحكم . (الشكل ٤ - ٨ يعطى نموذج الخطاب) غالباً ما يمثل المحامي العامل ويصفه خاصة إذا كان العامل يعمل في وظيفة سائق للشركة ، وفي هذه الحالة سيطلب منك أن تكتب خطاباً لصالح العامل كمحاولة للتأثير على المحكمة .

عزيزى السيد / السيدة .

بخصوص موضوع جو بلوجز

أكتب هذا سائلاً المحكمة أن تأخذ في اعتبارها التالى عند النظر في قضية المستر جو بلوجز .

١ - لقد تم استخدام المستر بلوجز فى الشركة من ١ يواير سنة ١٩٨٥ ، ودائماً ما كان يثبت أنه أمين ، يعتمد عليه ، وجدير بالثقة لدرجة أنه كان مقرراً له أن يرقى ، ولما كان من أعباء الوظيفة الرئيسية أن يكون دائم التحرك بالسيارة فلن ينال هذه الترقية إذا ما أصبح غير مؤهل للقيادة .

٢ - إنه أيضاً من واجباته فى الوظيفة المالية أن يصطحب العملاء من وقت لآخر لزيارة مقر الشركة . وتعلم الشركة حقيقة أن جو بلوجز عامل ذو قيمة لها وإن تأخذ ضده أى إجراءات تأييدية على هذا الحادث . ومع ذلك مستقيم الشركة بمراجعة الموقف بجدية إذا استمر الوضع لمدة أطول من اثنى عشر شهراً . فى ضوء المعلومات المذكورة عالية فإننا نطلب من عدالة المحكمة الرأفة وتخفيف الحكم على المتهم فى هذه القضية .

المخلص

ر . جونز

الندير

الشكل ٤ - ٨ نموذج للخطاب المرسل للمساعدة فى تخفيف العقوبة لجريمة القيادة فى حالة سكر

إجراء الحوار مع العاملين Counselling staff

كيف تتعامل مع العاملين لديك ، إذا نما إليك الشك أنهم يعانون من مشكلة ؟

How do you approach staff, if you suspect they have a problem ?

قد تحتاج إلى إجراء حوار مع أحد العاملين الذى بدا عليه الضيق أو ليس فى حالته النفسية المعتادة .

إذا ما شغلك سلوك أحد العاملين لديك عليك اتباع الطريقة التالية :

* إذا اعتقدت أن المشكلة شخصية وليست متعلقة بالعمل ، ولكنها لها تأثير على العمل - أو طلب منك العامل المساعدة ، كقاعدة عامة اتركه وحده . ليس لك الحق أن تتطفل على حياة الفرد الشخصية ، حيث أن ذلك يمكن أن يكون خطيراً فى بعض الأحيان ، فإذا كانت المشكلة لها تأثير على العمل تحدث بهدوء مع العامل . بداية اشرح كيف أنك ترى أن العامل ليس كعادته فى العمل حالياً ، واسأله إن أمكنك مساعدته بأى طريقة لحل مشكلته . اشرح له أن المشكلة بدأت تظهر وتؤثر على العمل . يمكنك فى هذه اللحظة أن تكتشف عما إذا كانت المشكلة لها علاقة بالعمل أو مشكلة شخصية .

لا تخبر العامل كيف يدبر حياته على الإطلاق . فدورك فى الأمور الشخصية دور المنصيح بصفة عامة . ومع ذلك يمكن أن تقترح عليه بأن يلجأ إلى جهات ذات مؤهلات عالية التخصص مثل مستشارى إرشاد الزواج أو جمعيات علاج إيمان المخور . يمكنك أن تصنف هذه النوعية من المشاكل وتشرحها للعاملين ثم تدلهم على المستشارين المتخصصين فى هذه المسائل .

* إذا نما إليك الشك في أن العامل يعاني من مشكلة تتعلق بالعمل اسأل بطريقة غير مباشرة كيف تسير الأمور الآن وبما إذا كان هناك أية مشاكل . فالإجابة ستتمكن من تعديل مدخل النقاش . فإذا أوضح لك العامل بأنه ليس هناك أية مشكلة ، عليك أن تتعامل مع المشكلة بعناية أكثر مما تتعامل معها في حالة ما يأتي إليك العامل ويصعب تلقائياً ما لديه من مشاكل ويتفق مع تشخيصك للموقف قلباً وقالباً . عليك أن تشرح للعامل كيف ترى المشكلة وكيف تؤثر هذه المشكلة على أدائه في العمل . أسأل الشخص عن رأيه بالنسبة للمشكلة وكيف تؤثر على العمل ، وما يمكن عمله بالنسبة للموقف ، سواء بمساعدتك أو من وجهة نظر العامل ، عليك أن توافق معه على طريقة الحل وترتب لإجتماع متابعة لتسجيل أي تقدم يحدث . يجب أن تحدد الاجتماع القادم أثناء المقابلة الأولى لكي تتأكد أن المتابعة سوف تأخذ مجراها .

قائمة للمراجعة A check list

- * ابدأ بسؤال العامل عما إذا كان هناك أية مشكلة في العمل أو في المنزل في الوقت الحاضر .
- * أسأل العامل كيف يكون حل المشكلة .
- * اسأل كيف يمكن أن تحل المشكلة آخذاً في الاعتبار تعليقات العامل .
- * وافق على حل / خطة التصرف .
- * حدد ميعاداً ومكاناً لمراجعة التقدم .

كيف تتعامل مع العاملين الذي يحضرون إليك بمشكلة ؟

How do you handle staff who approach you about a problem ?

غالباً ما يراجعك العاملون ناشدين النصيح في كل من المسائل المتعلقة بالعمل

والمسائل الشخصية ، فعندما يحضر أحد العاملين لمناقشتك بثقة أو يناشد نصحك ، فإن دورك الأساسى فى هذا الاجتماع الاستماع بعناية إلى ما يقال لك ، بهذه الطريقة يمكن أن تشجع العاملين أن يكونوا أكثر صراحة وأمانة . تذكر أن المشكلة التى يبدوون بها النقاش قد لا تكون هى المشكلة الحقيقية .

عليك أن تخلق الجو الصحى الذى يمكن العامل من الثقة فىك ، فإذا بادرت بإبداء تعليقات مبكرة للغاية ، فقد تعطى إنطباعاً بأنك لست متفهماً للمشكلة ، عليك أن تصفى بدقة وتعطى للعامل إشارات التشجيع بالكلمة وغيرها . إن الأصفاء مهارة تدعى جميعاً إننا نملكها ، ولكنيها من المهارات إذا لم نستخدمها نفقدنا ، فالمصفى الجيد يفكر بنشاط فيما يقال . هناك أداة مفيدة لتشجيع المحادثة أيضاً لتوضيح ما يقوله الفرد هى أن تعيد ما يقوله ، ماذا تظن أنه قاله مثل ، « فأنت تعتقد ... إلخ » .

المشاكل المتعلقة بالعمل Work related problem

تعامل هذه المشاكل بنفس الطريقة التى تعامل بها العاملين إذا كان لديك شك بأن لديهم مشكلة . إذا كانت المشكلة مع زميل للعامل ، فإن الأصح أن تجعل العامل يحل المشكلة بنفسه بدلاً من التطوع لإبداء رأياً ، لأن ذلك يئدى إلى توتر أكثر . وعموماً هذه فرصة لكى تستخدم فيها إرشاداتك . واستعمل خطة التصرف الموضحة فى القسم السابق .

المشاكل الشخصية Personal Problems

وهنا أكثر من أى مجال آخر يجب أن تكون أذناً مستمعة ، فمعظم العاملين الذين يناقشون مشاكلهم الشخصية معك يفعلون ذلك لأحد السببين :

* لأنهم يعتقدون أن المشكلة بدأت تؤثر في عملهم .
* يستخدمونك كمصد للصوت لكي يعكس ما يفكرون فيه .

يدعى العاملون غالباً أنهم لا يعلمون ماذا يفعلون ويسألونك لكي تساعدكم على إتخاذ القرار . لا يجب أن تنجح معك المحاولة . فدورك هو تقديم النصيحة وليس إتخاذ القرار . يجب أن يبقى القرار للعامل . إذا لم يكن هناك قراراً يجب إتخاذه فدائماً ما تقدر الأذان العظيمة .

كلمة تحذير A Word of Caution

عادة ما تصبح لكثير من العاملين عادة الإعتماد على من يستشيروهم إذا لم تعطى الأهمية لتجنب ذلك . إبدأ بأن تلاحظ هذه العلامات وحاول - إذا أمكنك - أن توجه العاملين بعيداً عنك - كن دائماً مستعداً لكي ترسل العاملين إلى مستشارين متخصصين هؤلاء الناس متدربين على التعامل في نواحي ليس لديك أى معرفة بها . فجهلك بهذه النواحي قد يؤدي إلى خسائر بدلاً من المساعدة .

التعامل مع التوتر Coping with Stress

كيف تتعامل مع التوتر؟ How do you cope with stress ?

التوتر هو مجموعة من الإحتياجات التي لها آثار على طاقاتنا الجسدية والذهنية وعندما يتعاظم هذا الحمل تبدأ أعراض التوتر في الظهور .

أول الاعراض عادة هي الهياج والإثارة وإحتساء الخمر بشراهة والإكتئاب والصداغ وآلام الصدر وارتفاع في ضغط الدم . هذه الاعراض إذا لم تعالج يمكن أن تؤدي إلى الأمراض الخطيرة الناتجة عن الضغط النفسية مثل أمراض القلب ، الأمراض

العقلية ، وأنواع مختلفة من القرح . يجب أن تلاحظ هذه الأعراض في الأعضاء العاملين لديك من القوى العاملة وتتعرف عليها .

بعض العاملين نوى الطبيعة التنافسية الزائدة لديهم شعور ذاتي بالمسئولية ، والذين نجدهم دائماً مشغولين كلية بأعمالهم ، هؤلاء على عكس غيرهم عرضة للآزمات القلبية . وكذلك الأفراد الأكثر هدوءاً والذين قد يظهرون سطحيّاً أنهم يعالجون أمورهم يمكن أن يكونوا أيضاً عرضة لأمراض القلب .

تحدث الضغط أثناء العمل في الأوقات الآتية :

- * عندما يكون هناك عملاً كثيراً أو قليلاً . كلا المالتين تؤدي إلى نفس النتيجة .
- * عندما يكون هناك قصور في فهم الأفراد وما هو متوقع منهم .
- * عندما يكون هناك قصور في قدرة العاملين لأداء أنواراً معينة متوقعة منهم .
- * عندما يشرف على العامل أكثر من شخص بطريقة مباشرة أو أن يكون هناك حرية إختيار كبيرة في الوظيفة لوضع أولويات مثل الأنوار الإشرافية .
- * عندما يضطر بعض العاملين من إتخاذ قرارات تؤثر على عاملين آخرين في العمل .
- * عندما تكون فرص التقدم المستقبلية محدودة ، أو على العكس إذا كان متوقعاً من العامل أن تكون لديه الرغبة في تحسين مستقبله الوظيفي وهو في الحقيقة غير قادر أو في بعض الأحوال غير راغب .
- * عندما تكون هناك علاقات عمل رديئة بين الزملاء .
- * عندما يخل التوازن بين حياة العمل والحياة المنزلية ويتمزق الفرد بين هاتين الحياتين .

استراتيجيات التعامل مع التوتر Strategies for dealing with stress

- * تعرف على مصدر أو مصادر التوتر .
- * حاول تقليل أو تقليص المصدر . هل يمكن أن يساعدك شخص آخر ؟ ، إنذهب إلى المنزل . تكلم مع الأفراد الذين يمكن أن يكونوا هم المتسببين في التوتر في العمل . حاول أن تتبع طريق النزاع .
- * خصص نصف ساعة يومياً لكي تفعل شيئاً يزيل التوتر مثل السماع إلى الموسيقى أو الرسم . هذا سيسمح لجسدك أن يرتاح .
- * تساعد الرياضة في تقليل مادة الإدرينالين الذي يفرزه الجسم في حالة التوتر . اشغل نفسك بنوع من الرياضة . وتذكر أن تفعل ذلك برفق في البداية ولا تجهد نفسك كثيراً . فإذا لم تتمتع بذلك فإن التوتر سيزداد . عموماً وبعد أسابيع قليلة ستجد نفسك مستمتعاً بالرياضة وأنك تتعامل مع التوتر بطريقة أفضل كنتيجة لذلك .
- * حاول أن تأخذ أجازة . فإذا كان ذلك صعباً استقد بعطلة نهاية الأسبوع .
- * قلل من شرب الخمر والسجائر .
- * قلل من تناولك الأطعمة الدسمة والغنية بالكوليسترول . كل لهماً أحمر أقل . فهذا في حد ذاته لن يقلل التوتر ولكن يسمح بأن يكون الجسم أكثر مناسبة للتعامل مع التوتر .
- * قلل من شرب القهوة أو بدلهما بنوع خالي من الكافيين . فالكافيين في الجسم يتسبب في رفع ضربات القلب بنسبة كبيرة وبذلك يزيد من الأعراض المصاحبة للتوتر .
- إذا علمت أن أحد العاملين لديك يعاني من التوتر يجب أن تناقش المشكلة معه ويقترح بعض النقاط المذكورة أعلاه . وإذا عجزت عن مواجهة المشكلة فالموقف سيزداد سوءاً .

الفصل الخامس

Employee relations علاقات العاملين

لماذا تعتبر الاستشارات هامة ؟ □ ما هي وسائل الاتصالات الواجب استعمالها ؟ □
ما هي نقابة العمال ؟ □ نقابات العمال والمشروع الصغير □ التعامل مع نقابات العمال .
□ الشركة المخلفة □ إرشادات لتمثيل العاملين □ ما هي حقوق نقابات العمال المشترك
فيها ؟ □ ما هي حقوق أعضاء نقابات العمال ؟ □ ماهي مكونات الإجراء الصناعي
القانوني ؟ □ مفاوضات نقابات العمال . □ معلومات أكثر ونصائح .

لماذا تعتبر الاستشارات هامة ؟ Why is consultation important?

يسمح وضع الشركات الصغيرة بالتمتع بعلاقات الموظفين الطيبة . وعادة ما يُظهر
العاملون شعوراً قوياً بانتمائهم للشركة ، ونجدهم يتعاملون فيما بينهم بالاسماء الأولى
بعيداً عن الرسمية . وإذا ما أثّرت بعض المشاكل يمكن فضها بسرعة على أساس من
المصارحة وجهاً لوجه .

أما في الشركات الكبيرة بصفة خاصة ، فمن الأهمية بمكان أن تتواجد قناة جيدة
للاتصالات ذات اتجاهين . ولكي تحول دون نشر المعلومات الخاطئة أو الإشاعات فيجب أن
تتشار مع الأفراد وأن ييلقوا بانتظام بالآتي :

* التغييرات في شروط التوظيف ، للرتبات ، ساعات العمل ، الإجازات الرسمية ...

إلخ .

- * التغير الحاصل فيمن يعمل أى وظيفة .
- * التغير فى طريقة أداء أعباء الوظيفة .
- * تقدم الشركة وتحقيق أهدافها .

يجب أن يكون هناك إجراء أساسى من خلاله يمكن للعاملين عرض أى مشاكل يواجهونها مثل تلك المتعلقة بظروف العمل أو الأجر ، فإن ذلك سيساعد الإدارة فى التعامل مع المشاكل على أساس مقترح وسيمنع تعبئة التوتر وعواقبه الممكنة ، كالتفريط الكثير وتغيير العمالة الدائم ، انظر القسم الخاص بتطلعات الأفراد فى الفصل الرابع .

ماهى وسائل الاتصالات الواجب استعمالها ؟

What communication methods should be used ?

الاتصال الشفهي Verbal Communication

أبسط طرق الاتصالات هى الإتصال وجهاً لوجه وهى وسيلة مناسبة فى الشركات الصغيرة . يمكن عقد اجتماعات على أسس فردية بطريقة غير رسمية (انظر تقييم الأداء الفصل ٢) أو على أسس جماعات الإدارة لكي توصل المعلومات وتحصل على الاستجابات وفى الشركة الصغيرة للغاية ، يمكن جمع أفراد الشركة جميعاً فى اجتماعات يومية ، ولكن كلما كبرت الشركة ، سيكون من الضروري تقسيم العاملين إلى وحدات متفرقة حتى يمكن أن يكون هناك نقاش فعال .

وفى موضوعات معينة قد لا ترغب فى الاشتراك فى المناقشات مثل إعطاء إخطار بالسرعة فى إتخاذ إجراءات فصل العمالة الزائدة عن حاجة العمل . فى هذه الحالة قد تكون الطريقة المثلى هى الإعلان لجميع أفراد الشركة .

الاتصال المكتوبة : Written communication

إذا كان هدف الإدارة إعطاء معلومات لأجل الرجوع إليها حيث أن الدقة لها أهميتها في هذه الحالات ، فيجب اتباع طريقة الاتصال المكتوب . وهناك أيضاً حالات يحق للعاملين فيها أن يتلقوا المعلومات كتابة (انظر الفصل الثامن) . يوجد عدد من الوسائل :

دليل العاملين Employee handbooks

معلومات مختصرة لكل العاملين تشرح لهم ماذا تقوم به الشركة ، إمكانياتها ، الشروط الأساسية للتوظيف وقواعده .

تقارير إلى العاملين Reports to staff

معلومات عن أنشطة وأداء الشركة شاملة أرقام الأرباح ... إلخ .

مستندات للرجوع إليها Reference papers

لمعلومات مفصلة مطبقة لها مدد طويلة ، مثل المعلومات عن نظام دفع الأجور ، قواعد المصنع أو المكتب ، إجراءات التأليب ، طرق العمل الآمنة ، الترتيبات الخاصة بأجازة الأمومة .

المذكرات والدوريات Memoranda and circulars

لأغراض محددة ، لها علاقات متعاصرة . يمكن توجيهها إلى الأفراد المعنيين فقط .

لوحات الإعلانات Notice boards

يمكن إستخدامها لإيصال بنود متعددة من المعلومات ، لا تترك لتتضخم بطريقة غير منظمة بل يجب حذف المعلومات التي يتوقف العمل بها فوراً حتى لا تغطى على المعلومات الجديدة .

ما هي نقابة العمال ؟ ^(١) Trade union

نقابة العمال عبارة عن منظمة تنشأ لتمثيل مصالح العمال وتنظيم العلاقات بين العمال وأصحاب الأعمال . وهي تختلف من حيث إتساعها ما بين النقابات الضخمة التي تمثل أكثر من مليون عامل إلى النقابات الصغيرة التي تمثل مائة أو أقل أو أكبر من العمال .

تمثل النقابة مجموعة معينة من العمال ، ولما كان أى مشروع - بصرف النظر عن حجمه - يحوى مجموعات متنوعة كثيرة من العمال ، فمن المعتاد أن يكون العاملون فى منظمة واحدة يمثلهم عدد من النقابات المختلفة . أما المديرين فى الإدارة العليا فهم لا ينتمون إلى النقابات لتضارب المصالح ^(٢) .

ويقوم بعملية الإتصال بالعمال فى موقع العمل وفى النقابة ممثل النقابة ، ويُختار ممثل النقابة بالإنتخاب من بين أعضاء النقابة فى الشركة ليكون ممثلاً عن العمال والمتحدث بإسمهم . فهو الذى يمثل أعضاء النقابة فى كل التعاملات مع الإدارة . ويلحق أعضاء النقابة بالفرع المحلى الذى ينتخب ممثلين للجنة الأقليم . أما تنفيذ سياسة النقابة فتقوم بها لجنة أخرى منتخبة ، هى اللجنة القومية . وتعين النقابة عاملين دائمين على المستوى الإقليمى ومقر النقابة .

نقابة العمال والشركة الصغيرة

أحد الأسباب الرئيسية لإشتراك العاملين فى نقابات العمال هو الرغبة الدائمة فى

(١) يستخدم هذا الكتاب كلمة worker ماعى بكلمة employee ماعى بكلمة individual افراد للإشارة الى الفرد المستخدم فى شركة أو مشروع دون أية تفرقة ولذلك أثرتنا استخدام لفظ العاملين معظم افراد الكتاب لكى يشمل كل هذه الفئات .

(٢) عكس ما يجرى عليه العمل بجمهورية مصر العربية بالنسبة للقطاع الخاص .

تحسين ظروف العمل والتأثير على بيئة وفى الشركات الكبيرة تقدم النقابات الوسائل التى يمكن بواسطتها سماع صوت العاملين . فمع النظم الإدارية المخططة تخطيطاً رفيعاً فى الغالب تجد نظم الاتصالات مع العاملين ضعيفة ، فإنهم دائماً يشعرون بالحاجة الى تنظيم أنفسهم بطريقة أكثر رسمية .

وتندر كثيراً المشاكل الناتجة عن الاتصالات الضعيفة فى الشركات الصغيرة لما تتصف به من بيئة عمل أكثر ودية وعلاقات عمل قريبة بين الإدارة والقوى العاملة . فالعاملين لديهم الفرصة للتحدث مع صاحب الشركة الصغيرة ويمكنهم تقديم النصيحة ويبلغون جميع التطورات والتقدم فى العمل ، لذلك فستجد أن العاملين لديك أقل حماساً للانضمام لنقابات العمال . فإذا سمعت بإمكانية حدوث هذا الانضمام فهذا هو الوقت الذى تسال نفسك فيه إذا كنت قد أهملت فى بعض نواحي شئون الافراد . إسأل العاملين لديك كيف تسيّر الأمور معهم وعما إذا كانوا يواجهون مشكلة ما يريدون أن يناقشوها معك فالميزة العظمى التى تتميز بها عن الشركة الكبيرة هى أنك فى وضع يمكن معه أن تتفاعل بسرعة إذا كان لدى العاملين ما يمكن أن تكون موافقاً عليه من تطلعات لها ما يبررها . فيجب ألا تهدر قيمة هذه المرونة .

لتنظيمات النقابات العمالية أثراً قوياً على طريقة إدارة مشروعك :

- * كثير من القرارات التى تتخذها ستكون عرضة للتحدى ، وهليك أن تستشير النقابات قبل أن تنفذ هذه القرارات .
- * وجود النقابة سيصطدم مع حقل فى الإدارة
- * لن تكون قادراً على الاتصال مباشرة بالعاملين بالنسبة لشروط ونصوص عقد التوظيف والتى أصبحت موضوع مفاوضات مع النقابة .

* إذا فرضت جداول مرتبات ، فقدرتك على منح العاملين لديك علاوات ، لأنك تعتقد أنهم يستحقونها ستكون مقيدة .

* مفاوضات النقابات غالباً ما تكون مضیعة للوقت وتتطلب خبرة . لهذا يجب أن تخصص وقتاً لذلك ، كان يمكن أن تستخدمه في إدارة الشركة .

إن الميزات التي تقدمها نقابة العمال للشركات الكبيرة ، مثل التعامل مع مجموعة واحدة من المفاوضين ، وتحسين نظم إتصالات العاملين أن تنطبق على الشركة الصغيرة . ومن ناحية أخرى فإن الآثار المترتبة على إدارة المشروع الصغير يمكن أن تكون له نواتج خطيرة على قدرة الشركة الأساسية في التكيف السريع للظروف المتغيرة .

ومع ذلك ، يجب أن يذكر أنه ليس كل أصحاب الأعمال في المشروعات الصغيرة يعملون بطريقة تسمح للعاملين أن يعملوا في جودى وبيئة ايجابية ، ففي هذه الحالات تلعب النقابات دوراً هاماً في تمثيل مصالح العاملين .

التعامل مع نقابات العمال Handling trade unions

ليس عليك إلتزام قانونى بالتعامل مع نقابة العمال ، إلا أنه إذا ما جاءك نسبة كبيرة من العاملين يطلبون التعامل مع النقابة سيكون من الغباء أن ترفض ذلك وتعتبر الموضوع منتهياً فالضسارة التي تنتج عن ذلك هي إنخفاض في معنوية العاملين ، وإحتمال تقلص التعاون الذي تعتمد عليه شركتك بما يترتب عليه خسائر خطيرة .

إذا كان عليك أن تتعامل مع نقابة العمال فيجب أن تتبنى منخلاً إيجابياً يؤكد لك أن الآثار العكسية المحتملة للمفاوضات الجماعية ستكون في حدها الأدنى : .

إدرس الآتى :

* التعامل مع نقابة واحدة لها ميزة وجود مجموعة واحدة من المفاوضين فإذا كان

جميع العاملين في الشركة يتعمون إلى نقابة واحدة ، فسيقل إحتمال مواجهة مشاكل التمييز . إلا أن مركز هذه النقابة سيكون قوياً للغاية . أما وجود أكثر من نقابة واحدة فهي مضیعة أكثر للوقت ، ولكنها تقلل من قوة النقابات الواحدة .

* لست مضطراً للتفاوض في جميع قواعد وشروط التوظيف مع النقابة ، فلك الحق أن تقيد عدد موضوعات التفاوض مثل إستبعاد الرواتب والأجور .

* حاول أن تجعل المناقشات مع النقابات داخلية بقدر الإمكان وعلى أن يستخدم الممثلون الخارجيون فقط كحل أخیر .

* في الشركات الصغيرة من الممكن أحياناً أن تتعاقد مع النقابة على عدم الاضراب فمن الواضح أنه ليس في صالح العاملين أن يفشل المشروع بسبب الاضرابات .

فإذا ما عجزت عن منع الاضراب عن طريق هذه الاتفاقيات ، عليك أن تحاول أن تتفاوض على عقد اتفاق بموجبه يمكن إستعاء محكمين خارجيين مثل ACAS قبل القيام بالاضراب .

الشركة المغلقة The closed shop

الشركة المغلقة عبارة عن إتفاق بينك وبين ممثلي النقابة يطلب بموجب من جميع العاملين - مع استثناءات قليلة - الاشتراك في النقابة / النقابات المتعامل معها .

الاتفاقيات الجديدة الخاصة بالشركة المغلقة يجب أن تنال العون الغالب (أكثر من ٨٠٪) من العاملين المشتركين وعلى أساس الاقتراع السري .

والعاملون الذين لا يرغبون في الاشتراك في أي نقابة برضاهم أو لأسباب أخرى ترجع لقناعتهم الشخصية لا يمكن أن يجبروا على الاشتراك ولا يمكن فصلهم لهذا السبب

والعاملون الذين لم يكونوا أعضاء للنقابة في وقت ممل عقد « الشركة المظلة » لا يمكن أيضاً إجبارهم على ذلك . فضلاً إرجع إلى التشريع السارى المعمول به لمزيد من التفاصيل بشأن قانونية « الشركة المظلة » .

إرشادات بشأن تمثيل العامل Guidelines for employee representation
نشرت منظم (التحكم والمصالحة وخدمات الفصح) ACAS^(١) الارشادات التالية لتمثيل العامل في الشركات الصغيرة :

١- يجب وضع إجراء بسيطاً مكتوباً للمفاوضة يمكن أن يحتوى على ثلاثة مراحل فقط مثل :

- أ- يمكن لممثل النقابة أن يشير أى موضوع مع المدير من الصف الأول .
- ب- اذا لم يصلح إلى إتفاق سيقابل المدير الادارى ممثل النقابة ومندوب النقابة .
- ج- إذا لم يتمسواوا إلى إتفاق يمكن للأطراف المعنية أن تطلب التحكيم أو المصالحة .

٢- الترتيبات الخاصة بالمساومات يجب أن تكون واضحة :

- أ- كيف ومتى يمكن تنظم الاجتماعات .
- ب- من سيحضر الاجتماع ومن سيقوم بالتفاوض .
- ج- ماهى الإمكانات التى تتاح لممثل النقابة - تليفون - ابوات مكتبية - لوحة إعلان .

ملاقات العاملين

د- كم من الوقت سيحتاج لمثلئ النقابة والأعضاء لأعمال النقابة والإجتماعات والانشطة النقابة الأخرى .

هـ - كيف يتم إعلام العاملين بالموضوعات التي تم الاتفاق عليها وتلك التي لم يتفق عليها ؟

٣- لا يجب أن يكون لدى أى من الطرفين أننى شك فى الأمور التي ستكون موضوعاً لاتفاقهما . قد تشمل هذه : المرتبات ونظم دفع المرتبات ، ساعات العمل ، الأجازات المرضية ، فوائد أخرى مثل (العلاوة / الأجر الإضافي / الورديات) أمن الوظيفة .

٤- فى الحالات التي لا يتوصل فيها إلى اتفاق أثناء المفاوضات ، فقد يرغب أحد الطرفين أو كلاهما استخدام خدمات التصالح المستقلة التابعة لـ ACAS فإذا لم تحدث موافقة خلال المفاوضات ، فبناء على طلب الطرفين معاً تعين ACAS محكم مستقل ، بشرط أن يُلزم الطرفان بقراره .

ماهى حقوق النقابات العمالية المتعامل معها ؟

What are the rights of recognized trade unions ?

حقوق النقابات معقدة وكثيراً ما تكون مجالاً مريباً سنتناول الآن مرشداً مختصراً جداً لأولئك المعنيين فى مفاوضات النقابة ، ولكن إذا أردت تغطيه أكثر شمولاً للموضوع ، فضلاً إرجع إلى مرجع كورنر للتوظيف Corner's Reference Book for Employers (أنظر الفصل الثامن) .

* تعيين مندوبين السلامة (أنظر منشورات جهاز الصحة والسلامة - مندوبى السلامة ولجان السلامة) .

* تتلقى معلومات لأغراض المساومات الجماعية (أنظر ACAS مجموعة التطبيقات الخاصة بالافصاح عن المعلومات الخاصة بالنقابات العمالية من أجل أغراض المساومات الجماعية) . سنجد معلومات نموذجية عن مستويات الأجور السارية، معلومات مالية ، معلومات عن أداء الشركة ، عدد العاملين .

* النصيح في المسائل الخاصة بالعمالة الزائدة عن الحاجة ونقل نشاط الشركة (انظر كتيب وزارة العمل رقم ٢ إجراءات التعامل مع العمالة الزائدة وكتيب رقم ١٠ حقوق العاملين في حالة نقل المشروع) .

* الحصول على المال العام للإقتراعات السرية المتعلقة بانتخاب الموظفين الرئيسيين وإتخاذ الإجراء الصناعي القانوني .

*.يمنح للموظفين الرسميين وقتاً مسموحاً به منفوعاً ، مع حقهم في التسهيلات المعقولة مثل الأدوات المكتبية وماكينات التصوير .

* الاتفاقيات المعقودة مع نقابات العمال ليست ملزمة قانوناً ما لم يكن هناك اتفاق خاص بهذا الشأن . الاتفاقيات التي تخص شروط وقواعد التوظيف يمكن أن تكون جزءاً من عقد التوظيف الخاص بالعامل والذي يعتبر ملزماً قانوناً . ومن الواضح أن هناك أسباب أخرى لماذا يتردد أصحاب الأعمال من أن يفشلوا في احترام الاتفاقيات مع النقابات .

ما هي حقوق أعضاء نقابات العمال ؟

What are the rights of trade union members?

* لا يجوز إتخاذ إجراء ضد العاملين في أن يكونوا أعضاء في النقابة .

- * منحهم وقتاً معقولاً (غير مدفوع مالم يكن موظف بالكلية أو هناك إتفاق على عكس ذلك) لكي يساهم في أنشطة النقابة .
- * لا يجوز استبعاده أو طرده من النقابة دون سبب .
- * لا يجوز أن يفصل من الخدمة على أساس أنشطة نقابات العمال .

ماهية الإجراء الصناعي القانوني

What constitutes lawful industrial action

- * يمكن اتخاذ الإجراء فقط ضد الشركة التي لها علاقة بالنزاع مباشرة .
- * يجب أن يتعلق الإجراء مباشرة بشروط وأوضاع التوظيف ، التنايب أو الفصل ، توزيع العمل ، أو عملية التفاوض ونظام المشورة .
- * يجب أن يؤسس الإجراء على الاقتراع السري لأعضاء النقابة العمالية والتي تنتهى بالأغلبية لصالح العاملين .
- * الشركة الصغيرة ليست مضطرة لأعطاء تسهيلات أو مكان لتنظيم وإدارة الإجراء الصناعي الذي تتخذه نقابة العمال .

Trade union negotiations مفاوضات نقابات العمال

- بمجرد أن يتم إنضمامك إلى نقابة العمال ستكون مشغولاً في المفاوضات مع النقابة / النقابات من أجل وضع صيغة لشروط وأوضاع العاملين . والإدارة تمثل الشركة .
- ومن المستحب إن أمكن لصاحب الشركة أو مديرها العام ألا يشترك بصفة مباشرة في المفاوضات فإنه يمكن أن يكون ملاذاً للجوء إليه إذا ما توصلوا إلى طرق مسبوقة .
- يمكن أن تكون صيغة الشروط والقواعد إما مختصرة للغاية تحوى الأساسيات القابلة للتفاوض على أساس سنوى أو تكون طويلة ومعقدة ، غير قابلة للتفاوض بعد

وضعها . هناك اتفاقيات نمطية معينة يمكن الحصول عليها . تجنب هذه الاتفاقيات بلئ
ثمن . فمن الضروري والهام أن تكون الاتفاقية مناسبة لشركتكم ، مكتوبة بصياغة تناسب
متطلباتها .

هناك ثلاث مراحل للتفاوض : الإعداد ، الاجتماع ، الاتفاق .

الإعداد Preparation

من الضروري أن تعد لهذه الاجتماعات إعداداً دقيقاً ، فإذا لم تكن معداً إعداداً
طيباً أجل الاجتماع .

* وافق على جدول الأعمال . فسيصلك معنى النقابة وستناقش معهم في ماذا
سيكون في جدول أعمال الاجتماع .

* افحص الحقائق والأرقام وأخضر المستندات المدعمة لذلك وضعها تحت يديك
فمثلا ، في مفاوضات الأجور عليك أن تراجع مستويات الأجور المحلية والمقارنة ،
جدول أسعار التجزأة (معدل التضخم الذي سيؤثر على الزيادات في الأجور)
أرباح الشركة ، المعاشات النظامية ، كن ملماً تماماً كاملاً بالمعلومات الخاصة
بشروط وأوضاع توظيف العاملين .

* إختار طريقة توصيل المعلومات إلى المفاوضين التابعين للنقابة . جمع المعلومات
في شكل بسيط .

* عد قضيتك - النقاش وأسبابه - ضع الأولويات الموضوعات ، ماهي الموضوعات
التي لا يمكن أن تتنازل عنها ببساطة .

* إذا أمكنك اتصل بطريقة غير رسمية بالمفاوضين من النقابة لكي تحصل على
صورة لمطالبهم .

- * اتصل مباشرة بالعاملين خلال اجتماعات مستمرة وخلال طرق الاتصالات الأخرى لمعرفة القرارات السابقة المتعلقة بالمفاوضات .
- * إعط أهمية لترتيبات الجلوس والمشروبات إلخ . قرر المكان المخصص للمفاوضات .
- * إذا كان هناك فريق من المديرين المفاوضين ، تأكد أن هناك اتفاق داخلي بينهم . حدد أنواراً لكل منهم : مثل المتحدث الرئيسي والخصائي المالي .

المفاوضات The negotiations

وهي مباراة عن سلسلة مطولة جداً من الاجتماعات ، وفي الغالب تمتد لمدة من الوقت ليست بالقليلة . فلكي تتفاوض على عقد لمنزل جديد مثلاً قد يأخذ منك سنة . من المهم جداً أن تحرر محاضر عن كل اجتماع وعلى أن تفحصه وتراجع في بداية الاجتماع التالي . وكل اجتماع له ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : تحقق من مطالب النقابة . احتمال التراجع لمراجعة الموقف .

المرحلة الثانية : ضع أمامك عرض الإدارة مع الأسباب . لا تبدأ بعرضك النهائي ، فمثلاً إذا كان في علمك أن بإمكانك تقديم ٥ ٪ كحد أقصى للعلاقة قدم ٣ ٪ في البداية . ومع ذلك ينبغي أن يكون العرض حقيقياً . اسند إلى شخص واحد عرض قضية الإدارة مع إمكانية التراجع لإعادة الموقف .

المرحلة الثالثة : ابحث عن إمكانيات تقديم حلول وسط . تعرف على النواهي التي تريد النقابة أن تتنازل عنها واربط بها تنازلات الإدارة . قدم اقتراحات غير نهائية دون أن تلتزم .

دائماً دعم مناقشاتك بالحقائق والأرقام كلما كان ذلك مناسباً . قد يتحدث الخبراء فى نواحي أساسية معينة مثل النواحي المالية أو المتعلقة بالتوظيف . خلال هذه المرحلة قد يكون هناك تراجعاً كثيراً .

الاتفاق Agreement

الآن تحرك نحو إصدار ارتباطات نهائية واكسب التزامات فى المقابل . سجل الاتفاقات كتابة واحصل على تأكيدات مفارضى النقابة بالنسبة لاحتوى الاتفاقات . رتب لإعلام العاملين بما اتفق عليه .

معلومات أكثر ونصائح Further information and advice

يوجد العديد من المنظمات التى يمكن أن تتصل بها إذا إحتجت المساعدة فى المفاوضات أو النصح فى أى ناحية من نواحي شئون الافراد .

منظمة التحكيم والمصالحة وخدمات النصح (ACAS)

وهى منظمة مستقلة تقدم النصيحة المجانية بشأن الموضوعات التى تخص علاقات العاملين ومساعدة أطراف النزاع الصناعى .

وتحتل هذه للمنظمة بإحتراماً كبيراً من جانب كل من النقابات وأصحاب الاعمال على قدم المساواة . وتصدر المنظمة مجموعات منظمة للتطبيقات والارشادات لأصحاب الاعمال .

الجمعية الصناعية Industrial Society

وهى مصدر آخر للحصول على النصح المفيد والمعلومات الخاصة فى نواحي شئون

الأفراد . وتختلف الاشتراكات تبعاً لحجم الشركة وهو ما يعتبر ميزة للشركات الصغيرة .
هذه الجمعية تجرى برامج تدريبية وتؤدى خدمات النصح .

معهد مديري شؤون الأتراك (IPM) The Institute of Personnel Managers

إذا كنت عضواً فى هذا المعهد فليك الأمانة للحصول على كم هائل من خدمات
النصح والمعلومات وبرامج التدريب الخ .

قائمة للمراجعة Action checklist

- * تأكد من أن العاملين لديك قد أبلغوا بكل الأمور الهامة التى تؤثر فيهم إما باستعمال مجموعة مختلفة من وسائل الاتصال المكتوبة . أو بالطرق الشفهية .
- * ضع إجراءً سليماً تتأكد بموجبه من أن مشاكل العاملين تمتدت وعولجت بسرعة .
- * إدرس بجدية طلبات الانضمام للنقابة .
- * عند التعامل مع مفاوضى النقابة أتبع ثلاثة مراحل :
 - (أ) إجراء إعداداً دقيقاً .
 - (ب) ناقش نون إلزام .
 - (ج) إذا كان ضرورياً . وفق بين الحلول لكى تصل إلى حل نهائى .

الفصل السادس

نهاية خدمة العاملين Parting with Staff

إنهاء العقد □ العمالة الزائدة □ فصل العاملين □ متى يحق للعامل المطالبة بعدم عدالة الفصل التعسفى □ أنواع أخرى من الفصل .

كان يمكن أن يكون هذا هو الفصل الأول الذى ترجع إليه حيث تزداد مشاكل المديرين عندما تنتهى خدمات العاملين أكثر من أى ناحية أخرى من نواحي التعامل مع الأفراد . وبهذا كانت إدارتك للعاملين جيدة فلى عدد من المواقف يمكن أن يجعل إنهاء الخدمة الخيار الوحيد .

القانون الذى يحكم إنهاء خدمات العاملين يغطي القانون العام وبعض النواحي الواردة فى النظام الأساسى . وفى هذا الفصل سنتنظر إلى المصدرين مع الإشارة بصفة خاصة إلى :

* حق الإخطار .

* العمالة الزائدة .

* الفصل .

وقد وردت نصوص النظام الأساسى فى قانون حماية التوظيف « الموحد » الصادر سنة ١٩٧٨ وقانون التوظيف الصادر فى عام ١٩٨٠ ، واللذان ضمّا معاً من تشريعات سابقة مختلفة ومنفصلة .

إنهاء العقد Terminating the contract

يمكن لكلا الطرفين إنهاء عقد التوظيف - وبأسلوب آخر - يمكنك كصاحب عمل ، أو بواسطة العامل . والملازمات التي تحيط بإنهاء التعاقد قد تختلف بدرجات كبيرة ، مثل ، قد يستقيل العامل أو يطلب الإحالة على التقاعد « القانون هنا لا يحدث أية تفرقة » أو قد تقرر أنت بأن العامل زائداً أو في الحقيقة تقوم بفصله .

الإخطارات المطلوبة من العاملين Notice required from employees

على العامل الذي إستمر في الخدمة أربعة أشهر أو أكثر مطالب قانوناً بأن يخطر صاحب العمل بإشعار مكتوب مدته أسبوع لإنهاء عقد التوظيف ومع ذلك فإن مدة الإخطار لا تزداد مع زيادة مدة الخدمة .

وإذا قبل العامل عقداً ينص على مدة إخطار أطول فعليه أن يتقيد بذلك ولو أن ذلك قد يتسبب في مشاكل لصاحب العمل في التنفيذ . وأي تعويض عن مخالفة ذلك يوجه إلى محاكم المقاطعات المحلية .

وإذا ما استقال عامل ثم غير رأيه فهذا ممكن بشرط موافقة صاحب العمل الذي يقر بإبقاء عقد التوظيف نافذاً . وبالمثل إذا أعطى صاحب العمل إشعاراً للعامل ويرغب سحبه فيما بعد ، فإن ذلك ممكن بشرط أن العامل يوافق على إبقاء عقد التوظيف قائماً .

الإخطار المطلوب من أصحاب العمل Notice required from employers

طول مدة الإخطار الذي يوجهه صاحب العمل للعامل يتوقف على مدة خدمة العامل في الشركة .

مدة الخدمة	مدة الإخطار
بعد شهر واحد خدمة	أسبوع واحد
بعد سنتين خدمة	أسبوعان
بعد ثلاث سنوات	ثلاثة أسابيع

نهاية خدمة العاملين

ثلاثة أسابيع

بعد ثلاث سنوات

وهكذا ويحد أقصى :

١٢ أسبوع

بعد ١٢ سنة خدمة

هذه هي الحدود الدنيا في الإخطارات ، فإذا نص عقد التوظيف على مدد أطول فيجب أن تطبق .

العمالة الزائدة Redundaney

طبقاً لقانون حماية التوظيف « الموحد » لسنة ١٩٧٨ يفترض حدوث العمالة الزائدة عندما يستغنى صاحب العمل عن العاملين إذا ما توقف عن العمل أو عن الإستمرار فيه بصفة دائمة ، أو يتوقف عن تنفيذ أعماله في الأماكن التي عين فيها العاملين أو لا يحتاج إلى عدد العاملين الذين لديه لأداء نوعاً معيناً من الأعمال في الشركة .

فالعمالة الزائدة تظهر عند إنخفاض نشاط الشركة أو كنتيجة للتنظيم الداخلي . إن فقدان العمالة يمكن أن يترتب عليه خسارة كبيرة ، فالعاملين الذين يصبحون زائدين سيجدون هذا التطبيق قاسياً للغاية ، ومع ذلك فإذا عولج موضوع هذه الزيادة بحكمة وبطريقة منتظمة فالآثار السلبية يمكن أن تقل إلى أدنى حد . تذكر أن فقدان عدد قليل من الوظائف يمكن وغالباً ما يتخذ وظائف في أمكنة أخرى في الشركة .

إذا كان من الممكن التنبؤ بمشكلة العمالة الزائدة يمكن اتخاذ إجراء بإيقاف التعيين ومن ثم تجنب الأضرار المترتبة على طرد العاملين .

الأثر

الإمكانية

يمنع تدفق « الدم الجديد » إلى الشركة .

وقف التوظيف .

يمكن أن يترتب عليها خسارة في الخبرة القيمة

الإحالة على المعاش في سن مبكرة .

- المشاركة في عمل الوظيفة .
أولئك الذين لم يتأثروا من موضوع العمالة الزائدة قد يقاوموا تقليص وظائفهم .
تقليل أو إلغاء العمل الإضافي .
يقلل من مرونة الإدارة لمواجهة الإنتاج المطلوب .
إنهاء توظيف العاملين المؤقتين .
يقلل من مرونة الإدارة لمواجهة الإنتاج المطلوب .
الإبقاء أو نقل العاملين .
قد يؤدي إلى خلق « فراغ » في مكان آخر ما لم يشغل العامل وظيفتين .

ومن ناحية أخرى يمكن أن تجد متطوعين لمشكلة العمالة الزائدة . وقد يكون هذا الخيار باهظ التكاليف حيث تضطر أن تقدم الشركة مبالغ مناسبة كحافز للذين يتركون العمل . أيضاً من الأهمية أن تدرس إحتياجات العمالة في المستقبل عندما تقرر إذا ما كنت تريد متطوعين أن يتروكوا العمل مع تعويضهم أم لا .

ومن الواضح أنك تحتاج إلى الإبقاء على شاغلي الوظائف الحيوية ومزيجاً متوازناً من الشباب والخبرة .

كيف يمكن تنفيذ التخلص من العمالة الزائدة

How should redundancies be implemented

« انظر أيضاً إلى الفصل الثامن » أحياناً قد يكون من المستحيل أن تتجنب التخلص من العمالة الزائدة ، وفي هذه الحالة عليك أن تأخذ في اعتبارك النقاط التالية :

- * اتصل بالعاملين المتأثرين بأسرع ما يمكن . أعطهم إخطارات طويلة الأمد بقدر الإمكان . تأكد من أن المعرفة بموقف العمالة الزائدة لا يجب أن ينشر بصفة عامة قبل إبلاغ العاملين أنفسهم . أيضاً بلغ وزارة العمل وأي نقابة عمال تتعامل معها خلال أوقات محددة .

* إمتح العاملين المتأثرين وقتاً معقولاً خلال أوقات العمل الرسمية للبحث عن وظائف جديدة أو لعمل تدريبات للتدريب . هذا حق لهم .

* إبحث عن وسيلة عادلة لإستخدامها فى إختيار العاملين الزائدين ، هذا هو واجبك القانونى . ويجب أن يتضمن معيار الإختيار مدة الخدمة - مستوى الأداء - القابلية للتدريب .

* قبل تنفيذ برنامج العمالة الزائدة يجب أن تتوقف عن التوظيف ، إوقف العمل الإضافى ، إجبر العاملين الذين وصلوا سن الإحالة على المعاش أن يحالوا . حاول أيضاً إيجاد متطوعين لترك وظائفهم ، وبقدر الإمكان حاول أن تخفض القوى العاملة عن طريق الضسارة المادية الطبيعية بدلاً من الإجبار .

* تشاور مع العاملين الباقين للتأكد من أن معنوياتهم لم تتأثر ببرنامج العمالة الزائدة .

* أبلغ مكتب التوظيف المحلى وأصحاب الأعمال بالمهارات التى يملكها العاملون الزائدين .

* ضع الوظائف الخالية المناسبة على لوحات الإعلان .

* وحيث يكون مفيداً أعط مساعدات عملية للعاملين الزائدين مثل إمكانات الطباعة على الآلة الكاتبة وتصوير المستندات .

* امنح العاملين الذين قضوا خدمة سنتين أو أكثر مبلغاً إجمالياً يتوقف على سنه ، ومرتبته ، وخدمته مع شرح مكتوب لكيفية إحساب هذا المبلغ . « قد أصدر معهد مديرى إدارات الأفراد إجراءات نمطية للعمالة الزائدة فى المجموعة الخاصة بالزائدين » .

فصل العاملين Dismissing Staff

عندما تقبّل الصفحة لهذا الموضوع فإن ذلك يعنى أنك وصلت لنهاية الطريق مع العامل . وعندما تفصل العامل يجب أن تسيطر على مشاعرك الشخصية والعاطفية التي تكنها لهذا العامل . في معظم الأحوال عندما يفصل العامل تجد أمامك كثيراً من الأسباب المبررة لاتخاذ هذا القرار وبالرغم من أن ذلك عملاً مشروعاً إلا أنه ليس مستحباً .

في مرحلة تالية في هذا الفصل سنناقش الفصل غير المشروع ، ودور المحاكم الصناعية ومسائل أخرى لها علاقة بذلك . ومع ذلك فإذا إتبعنا الإجراءات الصحيحة عند فصل أحد العاملين فلن تجد نفسك في وضع سيء كنتيجة لتورطك في مثل هذا الأمر .

طبقاً للتشريع السائد توجد ظروف عديدة تمكنك من فصل العامل بحق وهي كالتالي :

* الأداء السيء أو عدم القدرة على أداء العمل الذي عين العامل عليه .

* سلوك غير مرضى .

* العمالة الزائدة .

* إستمرار العامل في الخدمة يتعارض مع القانون .

* أسباب أخرى جوهرية .

عندما تتعامل مع الأمور التأنيبية وتجد أن هناك احتمال للفصل ، فالخطوة الأولى ذات الأهمية الكبرى هي أن تجمع حقائق الموضوع . وإذا كانت قد وصلت إليك هذه الحقائق عن طريق موظف آخر . فمن المهم أن تدرس المشكلة وخلفياتها بنفسك . على أن تهتم بالحقائق التالية :

- * ما هو خطأ العامل .
- * كم أمضى العامل فى الوظيفة .
- * هل يفهم العامل ما هو متوقع منه .
- * هل تكلم أحد مع العامل عن أدائه .
- * هل منح العامل الفرصة لتحسين أدائه .
- * هل يحتاج العامل إلى تدريب .
- * ما هى المميزات المترتبة على توظيف هذا الشخص .
- * ما هى السيئات المترتبة على توظيف هذا الشخص .
- * هل يمكن أن يثبت العامل فى وظيفة أخرى فى الشركة إنسب له .
- * هل لديك دوراً آخر يمكن أن تقدمه للعامل .
- * هل أنت متأكد من أنك تعمل فى إطار القانون .
- * ماذا سيكون تأثير هذا الفصل على زملائه من العاملين وكذلك التأثير المترتب على حالة الإبقاء عليه .

العاملون الجدد New recruits

إذا كان العامل المقصود حديثاً من العاملين الجدد فإن ذلك يعنى أن هناك خطأ أو إ تجاهين فى مرحلة التوظيف . فالعادة أن يثبت العامل خلال شهرين أو ثلاثة أشهر من تاريخ تعيينه فى الشركة ، ومع ذلك فإن تنبؤاته خلال المرحلة المقابلة وما يجب عمله لمقابلة متطلبات الوظيفة ، وكذلك تنبؤات الشركة عن مقدرة الشخص خلال المقابلة كانت خاطئة ومن ثم يجب تحديد جلسة لمناقشة فترة الإختبار ذات إ تجاهين « انظر الفصل الأول » .

العاملون من ذوي الخبرة Experienced Employees

إذا كان العامل لديك يعمل منذ فترة طويلة والآن لا ينجز ، فعليك بدراسة الآتى :

* هل حدث تغيير فى الوظيفة مثل الزيادة فى متطلباتها بكثير عن السنوات القليلة

الماضية ؟

* هل هناك سبب شخصى لماذا لا ينجز العامل ؟

* هل رقى العامل قريباً ؟ هل هناك تدريبات أخرى تتطلبها الوظيفة ؟

إذا كان جوابك بالنفى لكل مما ذكر أعلاه ، فالمشكلة إذن ليست قصيرة الأجل .

وتحتاج للتعامل معها .

فى جميع الأحوال ومع التعامل مع أحد العاملين من ذوي الخدمة الطويلة يجب أن تأخذ فى إعتبارك آثار إنهاء الخدمة على معنوية العاملين الآخرين . بل معظم زملاء العاملين ، إذا لزمتم العدالة والمعقوية فى التصرف كصاحب عمل أن يشعروا بأى تهديد لأمن وظائفهم بتصرفاتك . أما إذا شابه تصرفك عدم العدالة أو مخالفة للقانون ، فانت ستخلق مشكلة إدارية أخرى داخل الشركة . أيضاً يمكن أن تثار مشكلة الروح المعنوية عندما يدعم شخص فى وظيفة لا يقوم بأعبائها بطريقة مرضية . فالشعور بالإحباط سيظهر حينما يشعرون أن العامل عومل بمحاباة .

العامل ذو الخدمة الطويلة يصعب التعامل معه حيث تزداد المشاعر الشخصية ، ويصفه خاصة فى الشركة الصغيرة لما يشعر العامل به عادة بأنه آمن جداً وهو ولاء تام لشركته . ومع ذلك وفى نهاية اليوم عليك أن تتذكر أنك تدير شركة حيث يؤثر عدم الأداء فيها تأثيراً كبيراً على مستقبلها .

هل يفهم العامل ما هو متوقع منه ؟

Does the employee understand what is expected of him?

فى جميع الأوقات يجب أن تسأل نفسك عما إذا كان العامل يفهم ، ما هو مطلوب منه . ففى معظم الحالات قد يفهم العامل ما هو مطلوب منه ولكنه قد لا يكون قادراً على أدائه . فى المراحل الأولى من إجراءات التأديب عليك أن تعطيه قائمة بالواجبات «مواصفات الوظيفة » التى يتوقع أن يقوم بها وأى ضوابط أو قواعد ترتبط بها مثل تعبئة مقاييس الأشرطة فى صناديق . والحد الأدنى هو تعبئة . ٥ صندوقاً يومياً .

هل ناقش أحد العامل عن أدائه للعمل ؟

How someone talked to the employee about performance ?

مما يدعو للدهشة أن كثيراً من الناس غالباً ما يعتقدون أنهم تحدثوا مع العامل عن أدائه وأن العامل ليس لديه أدنى فكرة أن أحداً تكلم معه . كثير من الناس يتجنبون المواجهة عندما يتحدثون عن شيء غير مستحب . التحدث مع الفرد عن أدائه ليس بالضرورة أن يكون شيئاً سيئاً ، وفى الحقيقة فإن تجنب الحديث مع الفرد يمكن أن يكون له آثار تدميرية أكثر من المواجهة والأمانة والمباشرة . وكما سبق وأن شُرح ، فإنها مسئوليتك كصاحب عمل أن تتأكد من أن العامل يعلم جيداً ماذا تتوقع ، ليس هناك أنصاف للطلول بالنسبة للتحدث مع العامل عن أدائه .

إجراءات التأديب The disciplinary procedure

بمجرد ما تجمعت لديك كافة الحقائق وقررت أن الإجراء التأديبى يستحق تنفيذه ، فعليك أن تتبنى إجراءً تأديبياً يكون موضوعياً ، وستعامل العامل بطريقة عادلة ومعقولة ،

وقد نجد أن العامل بمجرد مباشرة التأنيب ضده سيتحمل كثيراً من الآلام لكي يحسن من أدائه وهنا ينبغي أن تتوقف المشكلة .

الإجراء التأنيبي له أربعة مراحل :

الإنذار الشفهي الرسمي Warning Oral Fomal

غالباً ما يتبع هذا الإنذار مرة واحدة أو أكثر بطريقة غير رسمية بالإضافة إلى المناقشات . تحفظ مذكرة في ملفه بشأن الأفراد تفيد بأن إنذاراً شفهيّاً قد تم مع بيان التاريخ والموضوع .

الإنذار الكتابي الأول First Written Warning

وتبدأ هذه المرحلة إذا لم يحدث تحسن ملموس بعد الإنذار الشفهي أو تكون المسألة خطيرة للغاية بحيث تبرر تخطي الإنذار الشفهي .

الإنذار النهائي المكتوب Final Written Warning

ويتبع هذا الإنذار الكتابي الأول « وأحياناً الثاني / متابعة » عندما لا يحدث تحسن ملحوظ ، أو عندما يوضح الموقف أن الحالة خطيرة ولا تتناسبها مراحل الإنذار الأولى . ويمكن إلغاء هذه المرحلة أيضاً إذا ما كانت المخالفة خطيرة للغاية .

الفصل Dismissal

ويتبع الفصل الإستمرا في الموقف الخطير الذي لا يتحسن ، وفي بعض الظروف الإستثنائية يحدث فصلاً فورياً بعد حدوث سلوك شائن خطير ، وفي هذه الحالة لا يستحق العامل مرتباً عن فترة الإخطار أو عن أجازاته المكتسبة .

فى جميع مراحل إجراءات التآيب يجب أن يلك العامل الحق فى أن يتظلم من أية إنذارات أو تصرفات تصدر ضده ، ولهذا فمن المهم والمفيد أن يكون لديك نظاماً مكتوباً سلائطلمات فى الشركة . « انظر الفصل الرابع » سبق أن نوقشت الإجراءات التأديبية بتفصيلات أكثر فى الفصل الرابع .

فصل العامل Dismissing an employee

إذا لم يحدث تحسن فى أداء العامل بعد التحذير النهائى الكتابى أو يعجز عن تقديم شرحاً مرضياً . فنبغى إذن أن تنتهى خدماته ، فإذا سمحت باستمراره دون أن تلخذ ضده عملاً ما ، لن يتحسن أدائه أبداً وقد يكون لذلك أثر مخرب على العاملين الآخرين ، وبفضل أن ذلك فقد يحدث أن تضطر لإتخاذ إجراء فصل تالى غالباً ما سيكون غير عادل .

فصل العامل ليس أمراً سهلاً ويمكن أن يشكل تجربة عاطفية للغاية ، ومع ذلك وبعد أن توصلت لهذه المرحلة سيفهم العامل النتيجة النهائية ويحتمل أن يذعن للحقيقة على أية حال . إذا ما توصلت إلى قرار بإنهاء عقد العامل لا ينبغى أن تقبل إستقالته فى هذه المرحلة لأن ذلك قد يفسر كإنه فصللاً منظماً « انظر الفصل المنظم فيما بعد فى هذا الفصل » .

واضح أنه من الأفضل قبل أن تصل إلى هذه المرحلة أن تتفق مع العامل على أن يترك العمل ، وقد يصعب تنفيذ ذلك فى بعض الحالات . عليك أن تشرح أسباب قرار فصل العامل فى المقابلة النهائية وتعطيه إخطاراً . وفى معظم الأحيان ستجد أنه من المعقول أن تسمح للعامل بأن يترك العمل مع دفع تعويض عن الأخطار والإجازات الرسمية المكتسبة ،

أيضاً وفي بعض الأحوال يمكن للعامل أن يعمل خلال فترة الإخطار بدلاً من التعويض إلا أنه يمكنك أن تتصور آثار الأضرار التي قد تترتب على تواجد عامل في مواقع الشركة ويعلم أنه سيترك بعد حين .

بعد أن يترك العامل الشركة ، إحسب ما للعامل من إستحقاقات « انظر الفصل الثالث » ثم أرسل هذه المستحقات مرفقاً بها خطاب يوضح أسباب الفصل . ليس هناك إلزاماً قانونياً لإعطاء أسباباً للفصل في خطاب ما لم يطلبه العامل . وعموماً فإنه من الأفضل أن تفعل ذلك بوضوح وببقة بقدر الإمكان ، فإذا كان العامل قد خدم الشركة - لمدة سنتين ، بلغت إنتباهه إلى حقيقة أنه إذا كان يشعر بأنه عومل معاملة غير عادلة ، فإنه يحق له أن يلجأ إلى المحكمة الصناعية لإنصافه . « انظر نموذج الخطاب في الشكل ٦-١ ».

سوء السلوك الخطير والفصل الفوري

Gross misconduct & Summary dismissal

في حالات سوء السلوك الخطير يمكن أن يكون العامل عرضة للفصل الفوري والذي يعني إنهاء خدماته فوراً بدون إخطار أو حق في أجازاته الرسمية المكتسبة ويجب ألا نخلط بين ذلك وبين الحالات التي يدفع فيها للعامل تعويضاً عن الإخطار وعن الأجازات الرسمية المكتسبة والتي تتم حسب سلطة الشركة التقديرية في حالات معينة من الفصل الناتج عن إجراءات التأديب العادية .

الفصل الفوري يمكن أن يكون نتيجة حدث واحد من سوء السلوك الخطير ولا يتطلب إستكمال إجراءات الإخطار .

لا يجب أن يستخدم الفصل الفوري كوسيلة للتهرب من إجراءات التأديب . فإتخاذ الحيلة مهم اتضمن أن تظهر بمظهر العادل وأن الموقف يستحق فعلاً إنهاء عقد التوظيف .

نهاية خدمة العاملين

إن المحكمة الصناعية تنتظر إلى أصحاب الأعمال الذين يسيئون استخدام الفصل الفوري بمنظار قاتم « انظر الفصل ٧ » .

عزيزي

إشارة إلى إجتماعنا الأخير ، أكتب لك لكيؤكد قرار الشركة بإنهاء خدماتك
إعتباراً من

وكما شرحت لك في هذا الإجتماع فإن أسباب فصلك هي كالتالي :

« الذكر أسباب الفصل »

مرفق طية شيك بإستحقاقاتك النهائية والنموذج P.45 .

وكما شرحت لك في إجتماعنا فالشركة ستكون مستعدة لإعطائك شهادة عادية
وأمانة بخدمتك للرجوع إليها عند الحاجة .

إذا ما شعرت أن قرار الشركة ليس عادلاً بالنسبة لك ، فإن إنصافك سيكون عن طريق المحكمة الصناعية . ومن الواضح أنه يمكنك اللجوء إلى المشورة الخاصة بالنسبة لحقوقك ، وعموماً فإنني أنصح بشدة بأنه في حالة الإلتجاء إلى المحكمة الصناعية يجب أن تبدأ في ذلك خلال ثلاثة أشهر من تاريخ تركك الشركة وإلا ستفقد حقلك في الإحتكام إليها .
فضلاً لا تتربد في الإلتصال بي مباشرة إذا كان لديك أية استفسارات تتعلق بذلك أو بإستحقاقاتك النهائية .

المخلص

ر. جونز

المشكل ٦ - ١ نموذج لخطاب إنهاء العقد

الوقف عن العمل Suspension

يوجد نوعان من الوقف من العمل :

(أ) الوقف في حالة التحقيق : يحق لك أن توقف العامل عن العمل مع دفع المرتب الأساسي ذلك في حالة الإشتباه في سلوكه القطيعر حتى يتم التحقيق أو يتخذ قرار بشأنه عن طريق الإدارة العليا . وعادة ما يتبع الوقف الإجراء التأديبي أو إنسحاب الإدعاء المتعلق بالواقعة .

(ب) الوقف كنتيجة للإجراء التأديبي . يمكن إتخاذ هذا الأسلوب كجزء من الإجراء التأديبي كمرحلة إضافية لكي تشعر العامل بخطورة الموقف . وإن يستخدم هذا الأسلوب تلقائياً بل يجب أن يكون مناسباً . يمكن أن يكون هذا الوقف بدون مرتب إذا كان ذلك منصوباً عليه في عقد التوظيف وعادة ما تكون مدته من يوم إلى ثلاث أيام . الوقف التأديبي يجب أن يكون من سلطة الإدارة العليا .

أمثلة لقواعد التأديب وأسباب الفصل :

نجد فيما يلي قائمة للمساعدة . القواعد والأسباب الواردة هنا ليست شاملة ولكنها تعرض أمثلة للمخالفات التأديبية الرئيسية التي تؤدي إلى إتخاذ الإجراءات التأديبية . تطبق القواعد على كافة العاملين ، ولكن كل حالة يجب بحثها بعناية حسب ملاسباتها الخاصة ، والظروف المحيطة .

المخالفات التأديبية البسيطة Minor disciplinary situations

عادة ما تعامل الحالات التالية بصفة غير رسمية أولاً ، ولكن تكرارها يبرر إتخاذ إجراء الإنذار الرسمي :

- * التأخير غير المقبول أذكاره .
- * الخروج من العمل بكثرة .
- * السلوك المشوب بالإهمال .
- * عدم إرتداء الملابس المناسبة أو الظهور بمظهر غير مناسب .
- * الغياب بدون عذر مقبول ، أو قسله في إخطار الشركة بالطريقة الصحيحة .
- * عدم إتباعه التعليمات أو الإجراءات المتفق عليها أو سياسات الشركة .

المخالفات التأديبية الخطيرة Serious disciplinary situations

- تعامل المخالفات التالية كمخالفات خطيرة وعادة ما تستوجب الإنذار الرسمي .
- * الغياب بدون عذر مقبول ويدون إخطار .
- * كثرة الغياب « لأسباب ليست مرضية مريض بها » أو يدون إخطار .
- * إرتكاب سلسلة من الأعمال الغير مقبولة خلال فترة قليلة من الزمن .
- * الفشل في اتباع قواعد الصحة والسلامة .
- * أداء أعمال أخرى غير أعمال الشركة أثناء وقت العمل الرسمي .
- * منع عامل آخر من أن يقوم بأعماله بطريقة فعالة .
- * العمل في مناطق غير مسموح بها .
- * إتلاف ممتلكات الشركة .
- * الفشل في تقديم تقرير عن حادث أو واقعة خطيرة في العمل .

المخالفات التأديبية الجوهريّة Major disciplinary situations

تتوقف شدة الإجراء التأديبي في هذه المواقف على الظروف المتاحة . وقد تكون المرحلة الأولى الفورية الوقف التأديبي أو الإنذار النهائي أو الإكتفاء بالإنذار المركز .

- * المخالفات التي تستدعي الفصل الفوري إذا كان هناك ظروف مخففة جوهريّة .
- * الرفض المتعمد لتنفيذ التعليمات المشروعة .
- * السلوك المخالف للنظام في مواقع العمل .
- * الإهمال الجسيم .
- * استعمال مسلك تعسفي أو إستخدام لغة جارحة أو أخلاق سيئة .
- * فقدان الثقة في العامل ومخالفته لقواعد الأمن أو إفشاء الأسرار .

الفصل الفوري Summary dismissal

فيما يلي أمثلة للظروف التي ينتظر إليها باعتبارها سوء سلوك جوهري وخطير لدرجة تبرر الفصل الفوري . إذا قررت إستخدام هذه الأمثلة لشركتك فعليك أن تلوحها وتعللها وتسجل نسخة منها في وثائق الشركة . البنود الواردة بالبند الثاني أدناه يمكن أن ينظر إليها تحت هذا العنوان ، إذا كانت الظروف سيئة بصفة خاصة .

* حيازة أو استعمال ممتلكات أو نقود الشركة أو تخص عاملين آخرين أو عامة الناس . وليس لقيمة الممتلكات أو النقود أثر على الإجراء التأديبي المتخذ ولكن قد تؤثر في القرار حول رفع دعاوى قانونية .

* التزوير بما يشمل من حذف مقصود ، بسجلات الشركة أو في إجراءاتها بما يترتب عليه فائدة مادية تعود على العامل مثل « الأرقام الخاصة بالمكافآت ، أرقام الأسابيع أو الشهور ، مطالبات المصروفات » .

* عدم القدرة ، وهذا أخطر ما يكون كنتيجة لتعاطي الكحول بكثرة أو المخدرات ، وحيازة المخدرات في موقع العمل أو في أوقات العمل .

نهاية خدمة العاملين

- * إتهامه أو القبض عليه فى جريمة خطيرة مما يؤثر على قدراته / قبوله فى أن يبقى على رأس العمل أو حيثما تقع الجريمة فى مواقع العمل .
- * إستخدام العنف فى التعامل مع الآخرين أو الممتلكات ، أو تخريب أو سوء إستخدام المعدات أو الماكينات .
- * إستخدام لغة فاحشة أو سلوك إجرامى ، أو عدم طاعة الرؤساء فى الأمور الكبيرة ويصفه خاصة أمام آخرين .
- * المخالفات العمدية لقواعد الصحة والأمان ، وخاصة حيث يشمل ذلك التدخين فى الأماكن غير المخصص فيها حيث توجد مخاطر إشعال الحرائق .
- * إفشاء أسرار موضوعات فى غاية السرية تون ترخيص .
- * الإهمال الجسيم أو السلوك غير المسئول لدرجة كبيرة .
- * عدم إتباع القواعد النظامية الواردة فى أى قانون سارى المفعول بالنسبة لتتوز الأعمال بالشركة مثل : قانون وكلاء العقارات : السرية فى حالة المحامين .. إلخ.
- * حيازة الأسلحة غير المرخص لها .

Written statement of reasons شهادة الأسباب المكتوبة

إذا فصل العامل بعد خدمة ٢٦ أسبوع وطلب شهادة مكتوبة من صاحب العمل ، على الأخير أن يعطيه هذه الشهادة خلال ١٤ يوم ينص فيها على أسباب الفصل ، فإذا رفض هذا الطلب أو أعطى شهادة مزورة يحق للعامل رفع الأمر إلى المحكمة الصناعية .

إذا رأت المحكمة أن العامل على حق تحكم له بتعويض قدره مرتب أسبوعين .

عندما تكتب هذه الشهادة يجب أن تتأكد من أن الأسباب واضحة وصانقة . إن حق العامل فى شهادة صحيحة لأسباب الفصل تستقل تماماً عن حقه فى عدم الفصل التعسفى .

متى يمكن للعامل المطالبة بعدم عدالة الفصل « التعسفي » ؟

When can an employee claim unfair dismissal ?

يحق للعامل الذي يعتقد أنه فصل تعسفياً أن يقيم دعوى أمام المحكمة الصناعية .

Those eligible لهم هذا الحق

* العامل الذي قضى في خدمة الشركة سنتين على الأقل وبصفة مستمرة وعلى أساس وقت كامل .

* العامل الذي يعمل ١٦ ساعة أو أكثر في الأسبوع أو عمل في خدمة صاحب العمل بصفة مستمرة لمدة خمس سنوات كان يعمل خلالها ما بين ٨ و ١٦ ساعة في الأسبوع .

* العامل الذي يصل سنه ٦٥ سنة « ٦٠ سنة للعاملة » أو أقل من السن المحدد للإحالة على المعاش بالنسبة لنوعية بعض الأعمال . وسوف يتحدد سن الإحالة بـ ٦٥ سنة بالنسبة للمرأة أسوة بالرجل في المستقبل بعد أن يصدر قرار في الموضوع المعروض من قبل مجلس اللوردات « وذلك باستثناء الأنشطة المتعلقة بخدمات الشرطة والحريق » .

* العامل الذي يطالب بالتعويض عن الفصل خلال ثلاثة أشهر . وفي حالات خاصة جداً ينظر إلى الطلب المتأخر .

يعتبر فصل العامل من العمل تعسفياً بصفة تلقائية في الحالات التالية :

* فصل العاملة بسبب حملها أو لسبب يتعلق بهذا الحمل .

* فصل العامل لإتهامه في جريمة بعد رد إعتباره طبقاً لقانون رد إعتبار المذنبين .

نهاية خدمة العاملين

* فصل العامل لأسباب غير مسموح بها ، يستخدم هذا التعبير لوصف حالات الفصل التي يتخذها صاحب العمل بسبب إنتماء العامل لنقابة عمالية أو الإشتراك في أنشطتها .

أهم ما يميز أسباب الفصل غير المسموح به أن الشاكي لا يشترط أن يكون قد أدى مدة خدمة مستمرة تؤهله لذلك ، أو حتى يكون قد تقدم بشكوى بعد سن الإحالة على المعاش العادي .

وردت الحقوق المذكورة أعلاه في عدة قوانين أصدرها البرلمان ولعلومات أكثر تفصيلاً راجع قانون علاقات النقابات العمالية لسنة ١٩٧٤ ، وقانون حماية التوظيف لسنة ١٩٧٥ ، المعاد إصداره في قانون حماية التوظيف الموحد لسنة ١٩٧٨ ، وقانوني التوظيف لسنة ١٩٨٠ ، ١٩٨٢ .

Those excluded ممن ليس لهم هذا الحق

العاملون المذكورون أدناه ليس لهم حق التقدم برفع دعوى إلى المحكمة العمالية :

* عمال أرفصة الميناء المسجلون .

* رئيس عضو مجموعة الملاحين في قوارب الصيد حيث لا يتقاضون أجراً وإنما جزء من الأرباح أو من عوائد القارب الإجمالية .

* العاملون يعقود الذين يؤتون نشاطهم خارج بريطانيا العظمى .

* العاملون في ظل عقود مدتها سنة أو أكثر والذين وافقوا كتابة على إستبعاد أية مطالبة بسبب الفصل التعسفي وحيث تنص هذه العقود على الفصل بإنتهاء مدتها المحددة دون أن تجدد (١) .

(١) في ظل القوانين المصرية لا يعتبر هذا الإجراء فصلاً تعسفياً وإنما إنهاءً طبيعياً للعقد المحدد المدة .

ما هي المحاكم الصناعية ؟ Industrial Tribunals

وهي المحاكم المختصة بالفصل في المنازعات الخاصة بحقوق أفراد العاملين : الفصل التعسفي ، الفصل للزائدين ، التفرقة على أساس الجنس ، الحقوق المالية بسبب الأمومة ... إلخ ، وتشكل المحكمة من رئيس مؤهل تأهيلاً قانونياً وعضوين آخرين مختارين على أساس خبرتهما كمصاحبي أعمال أو عضوي نقابة العمال . وتتعد هذه المحاكم محلياً ، وإجراءاتها غير رسمية نسبياً ولكن عليك أن تقدم الشهود والوثائق لإثبات قضيتك ، هذه المحاكم لا تطبق قواعد التحكيم ، ولكنها تطبق القانون .

يمكن لأي شخص أن يمثل الخصوم أمام المحاكم الصناعية ، وغالباً ما يمثل العاملون موظفو النقابات العمالية ، ويمكن أن يكون لك ممثلاً قانونياً متخصصاً إذا أردت ، ولكن المساعدة القانونية ليست متوفرة ، لأن التكاليف لا ترد على الإطلاق كما أن العاملين ليس لديهم الدافع الكافي لمتابعة قضايا خفيفة . ولو أن للعامل الحق في رفع دعواه في هذه المحاكم ففي الغالب يحق لصاحب العمل إثبات بطلان الإدعاء ، وإذا وجدت نفسك في مثل هذا الموقف فينصح بالإتصال بـ " ACAS " .

محاكم التوظيف الإستئنافية Employment appeal tribunals

هذه محاكم خاصة ، فهي تنتظر في استئناف قرارات المحاكم الصناعية في المسائل القانونية . تتكون المحكمة من قاض محكمة عليا وعضوين لها خبرة صناعية . وحيث أن هذه المحكمة تبحث فقط المسائل القانونية فانصيحة القانونية تصبح هامة للغاية ، ولكن التمثيل بواسطة المحامين ليس إلزامياً .

ما هي المسائل التي تنظرها المحاكم الصناعية ؟

What does the industrial tribunal consider ?

يهتم أعضاء هذه المحاكم بالسوابق والعدالة المتطابقة بالتوظيف ككل وليس لمجال صناعي واحد محدد . وعند النظر عما إذا كان الفصل عادلاً ، فعليها أولاً أن تقرر أن العامل قد سبق فصله فعلاً ، ويقع عبء مسئولية الفصل على العامل . يُعرف الفصل والمفصول كالتالي :

* إذا كان هناك ثمة عقد بين العامل وصاحب العمل ، ثم ينويه صاحب العمل سواء بإخضرار أو بدون إضرار .

* إذا إنتهت مدة العقد المحدد المدة بون أن يجدد .

* إذا كان من حق العامل إنهاء العلاقة التعاقدية « بالإستقالة » بإشعار أو بوثقه وذلك بسبب ظروف تسبب فيها صاحب العمل بسلوكه مثل :

عندما يتصرف صاحب العمل تصرفاً يظهر منه أنه يرفض الإلتزام بعقد التوظيف ويطلق على ذلك « الفصل المنظم » والذي يعنى أن صاحب العمل تصرف بشكل معين لإجبار العامل على الإستقالة .

تنظر المحاكم الصناعية إلى :

نواحي جوهرية The Substantive aspects

على سبيل المثال ، فى حالة عدم إحترام المواعيد ، على صاحب العمل أن يظهر أن أسباب الفصل كانت لهذا السبب السلوكى السيء « قد يكون ذلك صعباً » .

لا يمكن لصاحب العمل الإستناد والإعتماد على سبب تافه للفصل . فيجب أن يظهر أن صاحب العمل كان عادلاً بالنسبة للعامل .

إجراءات تحفظية Procedural safeguards

الناحية الثانية التي تفحصها المحكمة الصناعية هي الإجراءات التحفظية والتي ترمعت في المحاكم - حيث تتأكد عما إذا كان رئيس العمل قد تصرف تصرفاً معقولاً أم لا . وتعتبر مجموعة ACAS: التطبيقات التأنيبية والإجراءات في التوظيف من أهم نواحي الإجراءات المستعملة ، والتي تنص على أن للعامل الحق في الإنذار « عادة الإنذار الشفهي الأول ثم الثاني المكتوب » وأن العامل له الحق في أن يُستمع له في القضية قبل الفصل وأن الفرد لديه القدرة على شرح تصرفاته ، وأن من حقه أيضاً التظلم في القرار داخل الشركة .

ولا يعني ذلك أن عدم إتباع الإجراءات التحفظية أن يصبح قرار الفصل غير عادل تلقائياً . ومع ذلك تضع المحكمة كثيراً من التأكيدات على أصحاب الأعمال للتصرف بموجبها .

وطيه فإن عمل المحكمة هو إختبار عدالة قرارات أصحاب الأعمال وتصرفاتهم . في الماضي عندما كانت تثبت عدم عدالة الفصل ، لم يكن التعويض الممنوح للعاملين كبيراً . ولم يكن يعني ذلك أن يتجاهل صاحب العمل القانون . يجب التذكر بأن آثار الفصل التعسفي في قضية ما سيُشعر بها العاملون داخل الشركة وأيضاً خارجها .

سلطات المحاكم الصناعية Powers of the industrial tribunals

بمجرد ما تكتشف المحكمة أن قرار الفصل كان تعسفياً يمكنها أن تعالج الموضوع بعدة أساليب . وتقع هذه المعالجة في ثلاث مجموعات . إعادة العامل للوظيفة ، إعادة استخدام ، أو التعويض .

نهاية خدمة العاملين

إعادة العامل للوظيفة (أو إعادة إستخدامه Reinstatement or re-engagement)

إعادة العامل للوظيفة يقصد بها أن يعامل العامل كما لم يصدر ضده قرار الفصل بئى حال من الأحوال . وهذا يشمل مرتباته ، أجازاته الرسمية ، إشتراكات المعاش... إلخ ، قد يكون غير عملياً أن تعيد العامل إلى الوظيفة التى كان عليها قبل الفصل .

ولذلك يمكن للمحكمة أن تعيد إستخدام العامل ، أى تعيينه فى وظيفة أخرى فى الشركة بشرط أن تكون الوظيفة مناسبة ما لم يكن العامل قد اشترك جزئياً فى سبب الفصل . وعند إعادة الإستخدام يجب أن تكون الشروط متشابهة بقدر الإمكان من شروط الوظيفة السابقة . وطبيعياً أن تتلخّذ المحكمة فى الإعتبار عما إذا كان العامل يريد أن يعاد إستخدامه ، وهل من العملى أن يعاد إلى وظيفته أو هل إشتراك العامل فى أسباب فصله . فإذا حكمت المحكمة بإعادة العامل إلى وظيفته أو إعادة إستخدامه ورفض صاحب العمل تنفيذ ذلك ، ستضطر المحكمة بعد ذلك لتقدير تعويضاً له .

التعويض Compensation

والتعويض ناحيتان التعويض الأساسى ومكافأة تعويضية ، فالأول عادة ما يكون مساوياً للتعويض القانونى الذى يمنح للعامل الزائد ، أى يقدر التعويض كما لو كان العامل اعتبر زائداً . ويؤخذ فى الإعتبار فقدان أمن الوظيفة . وإيضاً تضع المحكمة فى إعتبارها عما إذا كان العامل قد ساهم فى أسباب فصله .

المكافأة التعويضية تحدد لتعويض العامل عن الخسارة المادية التى تكبدها كنتيجة للفصل التعسفى وعند تقدير هذه المكافأة ستضع المحكمة فى إعتبارها أحد العوامل التالية :

* إذا كان هناك إحتمال للعامل أن يجد وظيفة جديدة أم لا .

* مما إذا كان هناك أية خسارة بالمره « مثل توقف التوظيف » .

* خسارة محنودة فى المستقبل حيث يكون العامل سبق أن فصل فى وقت قريب .

اشكال (أخرى من الفصل :

Constructive dismissal الفصل المنظم

إذا تصرف صاحب العمل بطريقة تجعل العامل يقدم إستقالته فهذا ما يعرف بالفصل المنظم . وإذا ثبت هذا الفصل يصبح صاحب العمل مسئولاً .

- أنماط السلوك التى تبرر طلب الإستقالة تتواجد عندما يحدث تغييراً فى الشروط والأوضاع المتفق عليها فى عقد العمل مثل التغيير فى المركز الوظيفى ، الأجور ، الفوائد ، ترتيبات العمل أو مكان العمل . فيبحث سلوك الطرفين عند تقييم الحالة وعما إذا كان تصرف صاحب العمل كان بالشكل الذى يعطى للعامل الحق للقول بأنه أضطر لذلك .

طبقاً لقانون حماية التوظيف « الموحد » لسنة ١٩٧٨ تدعم مركز صاحب العمل إلى حد ما بقرار يؤدى إلى أنه لى يدعى العامل الفصل المنظم عليه أن يثبت خرقاً كبيراً لشروط العقد من جانب صاحب العمل ، مثال أن عاملاً عين فى شركة بناء ثم نقل إلى مقر مختلف ، فترك العمل وإسمى أنه فصل فصلاً منظماً لأن مكان عمله إختلف . وقد تنيد دفاعه على أساس أن هذا النقل لم يرد فى عقد التوظيف .

هذه القضايا تعرض فى المحاكم الصناعية .

الإستقالة المنظمة Constructive resignation

يمكن للعامل أن يتصرف بطريقة يفترض معها صاحب العمل إفتراضاً معقولاً بأنه إستقال بالرغم من أنه لم يتلق أية إستقالة رسمية منه . أيضاً لكي نكون بصدد استقاله منظمة يجب أن يكون هناك خرقاً لشروط العقد يظهر منه أن العامل لا يريد أن يستمر في التزامه في تنفيذ العقد مثال ذلك : الغياب غير المسموح به حيث يتكرر تغيبه عن العمل ، أو عدم تقديم أذاراً مقبولة عن هذا التغيب . فبعد محاولات متكررة يتعذر معها على صاحب العمل الاتصال بالعامل ، يمكن لصاحب العمل الكتابة للعامل شارحاً له أنه في حالة عدم الاتصال به حتى تاريخ معين فإنه سوف يفترض أن العامل قد استقال من الشركة .

(انظر النموذج في الشكل ٦ - ٢)

هذه الحالات تتظر في المحاكم الصناعية .

Wrongful dismissal الفصل خطأ

إذا فشل صاحب العمل في إرسال الإخطار بالفصل كما هو منصوص عليه في عقد التوظيف (أو تعويضاً عن الإخطار) يمكن للعامل أن يدعى الفصل الخاطئ أمام المحكمة العادية . وطبيعياً أن الإخطار الذي يطلب من صاحب العمل لابد وأن يكون على الأقل الحد الأدنى للمدة المنصوص عليها في عقد التوظيف . والتعويض عن هذا الفصل يجب أن يصل إلى القدر الذي كان العامل يحصل عليه إذا لم يفصل خطأ ، ولكي يصبح العامل قادراً على الإبداع بالفصل خطأ عليه أن يقضى خدمة تزيد على أربعة أسابيع مالم يرد خلاف ذلك في عقد التوظيف .

ينصح بإرسال هذا الخطاب بالبريد المسجل حتى يضمن استلام العامل .

عزيزى

حاولنا الاتصال بك فى مناسبات عديدة نون جئوى خلال الأسبوعين الماضيين لكنى
نعلم بأسباب عدم حضورك للعمل .

فنحن نهتم بمصلحتك كما يتضح . ومع ذلك وطالماً أنك لم تحاول الإتصال بنا فنحن
نفترض أنك قررت عدم الاستمرار معنا فى العمل .

إذا لم يصلنا منك أى أخبار حتى يوم الاثنين ٣ أغسطس فإننا سنفترض أنك
ترغب فى إنهاء عقدك اعتباراً من يوم الجمعة ١٧ يوليو سنة ١٩٨٧ وهو آخر يوم عمل لك .

أسف لأننا توصلنا إلى هذا القرار . ومع ذلك فإننا متأكد أنك تقدر أن المواقف لا
يمكن أن يستمر هكذا . إذا قررت أن تستقيل ، سيكون مسروراً إذا تم الاتصال بنا حتى
يمكننا أن نتباحث فى الأسباب الداعية لاستقالتك .

منتظر الرد

المخلص

ر . جونز

المدير

الشكل ٦ - ٢ نموذج للخطاب للعامل الذى تغيب عن العمل

الفصل السابع

حفظ السجلات Keeping Records

□ ملفات شئون الأفراد Personnel files □ دليل المراجع Reference book .

هناك العديد من السجلات التي ينبغي عليك الاحتفاظ بها قانونا بحيث تموى معلومات عن الأجور والمرتبات ، أيام الغياب المنفوعة قانونا للمرض أو للأمومة ، وقد تحدثنا عن ذلك في الفصل الثالث . ومع ذلك هناك نواحي أخرى من المعلومات يجب حفظها عن الأفراد العاملين .

ملفات شئون الأفراد Personnel files

عليك أن تعد ملف لكل عامل يحتوى على المعلومات الشخصية له . هذه الملفات يجب أن تحفظ في جميع الأوقات في أماكن مغلقة ، عليك ألا تخرج أية معلومات خارج الشركة عن العاملين إلا بعد الموافقة المسبقة .

هناك طريقتان يمكن استخدامهما في حفظ هذه الملفات : يدوية ، وبالكمبيوتر إذا استخدمت الكمبيوتر فلا بد أن تتأكد أنك لا تتعارض مع قانون حماية المعلومات (انظر الفصل الثامن) .

المعلومات التي تحفظ عادة عن العاملين

Information normally held on employees

تتضمن التفصيلات : الاسم - العنوان - تاريخ الميلاد - الأبناء ، معلومات

تفصيلية لإمكانية الاتصال في حالات الطوارئ ، طلب الاستخدام ، خطاب العرض ، الخطابات المتتابعة المكتوبة من وإلى العامل . رقم التأمين القومي ، تفصيلات الأجور والتغيرات فيها . الأجازات الرسمية والمرضية .

هناك كثير من الشركات التي يمكن أن تشتري منها نماذج ملفات لشئون الموظفين لكي تحفظ فيها البيانات والتفصيلات . ومن الفطنة أن تحفظ فيها تفصيلات المدفوعات (الضريبة SMP . SSP) على كروت منفصلة يمكن سحبها من الملف . بهذه الطريقة يصعب على المفتشين رؤية معلومات أخرى لا تخصهم وربما لا يجوز أن يكون لهم من الأساس حقاً في الإطلاع على ملف شئون الأفراد الذي ينبغي أن يُعامل معاملة سرية . إذا طلب منك أن تبين للمفتشين تفصيلات ما يدفع للعامل ، الأجور المدفوعة للغياب بسبب المرض ، أو الأمومة . يمكن سحبها من الملف . وهذا الإجراء يضمن السرية للمعلومات الأخرى الخاصة بالعامل .

دليل المراجعة Reference book

لقد أشرنا إلى عدد من الأوراق التي ينبغي أن تحفظ للرجوع إليها مثل السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة ، ولقد أبرزنا في هذا الفصل أمثلة للعديد من الوثائق التي يمكنك إستعمالها وتطويعها لتناسب دليل المراجعة الخاص بك . ودليل المراجعة بالشركة لا يشترط أن يكون كتاباً منشوراً ، ولكن يمكن أن يكون عبارة عن ملف يحوى أوراقاً يمكن استبدالها وتحديثها عند الضرورة . هذا هو الدليل المثالي حيث تتغير السياسات أو يراد إدخال سياسات جديدة أو تعديل السياسات القائمة . وكمسودة لإطار محتويات الدليل قد وضعنا الأوراق التي ينبغي أن تكون موجودة في الملف . هذا الملف يجب أن يكون في متناول العاملين بناءً على طلبهم أو يعرض من وقت لآخر بوضوح بحيث يمكن للعاملين الإشارة إليه عندما يحتاجون إلى ذلك . وهذا له أهمية خاصة في حالة التظلمات والإجراءات التأديبية .

محتويات دليل المراجعة :

- * حقوق الاجازات الرسمية / اجورها .
- * حقوق الاجازات الرسمية / حسابها .
- * إجراءات المرض والإصابات .
- * إجراءات التطلعات والاستئناف .
- * أمثلة لقواعد التأديب وأسباب الفصل .
- * مدد الإخطارات .
- * السرية وتضارب المصالح (عندما تكون مناسبة) .
- * معلومات عامة .
- * سيارات الشركة (عندما تكون مناسبة) .
- * اجازة الأمومة .
- * خدمات الحلفين .
- * سياسات الصحة والسلامة .
- * السياسات الخاصة بالنقابات العمالية (عندما تكون مناسبة) .
- * قانون حماية المعلومات (عندما تكون مناسبة) .
- * المساواة في الفرص .

الفصل التاسع

المُرشد في قانون التوظيف Guide to employment law

□ اختيار الأفراد للتوظيف □ تمويزات العاملين وساعات العمل □ المصحة
والسلامة في العمل □ معالجة المعلومات بالكمبيوتر □ علاقات العاملين □ إنهاء عقود
العاملين □ نظرة على حقوق العاملين □ لماذا نؤمن ؟

في هذا الفصل ستجد مراجعة مختصرة للكم الهائل من قواعد قانون التوظيف
الذي يحيط بتوظيف العاملين . فمن الضروري أن تفهم الآثار القانونية التي تترتب على
توظيف الناس وأن تكون معلوماتك مستحدثة شاملة لكافة التغييرات التي تحدث في
القانون .

كثير من الشركات قد وضعت كتيبات لأصحاب الأعمال الخاصة بقانون التوظيف
والتي يحدّثونها باستمرار . وقد وضعت مؤسسة كورنر للنشر المحبوبة مرجعاً مختصراً
سهل الفهم ، وسمى مرجع كورنر لأصحاب الأعمال ونحتك باقتناء نسخة أو مرجعاً
مشابهاً .

ومن أجل السهولة في المراجعة قسم هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام رئيسية :
النواحي القانونية حول اختيار العاملين للتعيين ، النواحي القانونية لتوظيف الأفراد ،
والنواحي المتعلقة بإنهاء عقود خدماتهم . ويلاحظ أن هناك تداخلاً بين هذه النواحي الثلاث

ونوه هنا بأن الآثار القانونية المتعلقة بتوظيف الأفراد قد عولجت في أماكن مختلفة من هذا الكتاب وعليك أن ترجع إلى الفصل المناسب ، إذا رغبت في البحث في ناحية معينة من نواحي الإدارة .

توظيف الأفراد Recruiting Staff

من هم الذين يمكنك توظيفهم ؟ Who can you recruit?

هناك نصوص خاصة بتوظيف الأشخاص من صفار السن والتي تنظم ساعات عملهم وسنهم عند التعيين في بعض الوظائف . فضلاً راجع قانون صفار السن لسنة ١٩٣٨ و ١٩٦٤ وقانون المصانع لسنة ١٩٦١ .

صفار السن هم الذين تجاوزوا سن التعليم الإلزامي ولم يصلوا إلى سن الـ ١٨ ، وذلك بالنسبة للجنسين . في إنجلترا وويلز يمكن للطلبة الذين يقع عيد ميلادهم السادس عشر بين ١ سبتمبر و٣١ يناير يمكن لهم أن يتركوا المدرسة في نهاية الفصل الدراسي في الربيع . أما الذين يقع عيد ميلادهم بين ١ فبراير و٣١ أغسطس يمكن أن يتركوا الدراسة يوم أو بعد يوم الجمعة السابق لأجازه البنوك الرسمية في الربيع . وفي اسكتلندا ، يحدد رئيس الوزارة مواعيد ترك الدراسة .

يمكن توظيف الذين وصلوا السن النظامية للمعاش في ظروف خاصة ، ومع ذلك قد يفقدوا حقوقاً معينة في الضمان (راجع قانون حماية التوظيف الموحد لسنة ١٩٧٨) وسيكون أصحاب الأعمال مسؤولين عن اشتراكات ثانوية في التأمين القومي .

إذا كنت بصدد أحد العاملين الزائدين ، عليك أن ترجع إلى قانون حماية التوظيف سابق الذكر بالنسبة لكيفية إدارة التوظيف خلال هذه الفترة وعليك أيضاً أن تراجع قانون التفرد على أساس الجنس لعام ١٩٧٥ ، وقانون العلاقات العنصرية لعام ١٩٧٦ .

المُرشد لقانون التشغيل (العمل)



(الشكل ٨ - ١) نواحي التوظيف القانونية

هل يفرض عليك تعيين الأفراد المعوقين Disabled people

إذا كان عدد العاملين المعوقين لديك الآن أقل من ٢٪ في شركتك ، عليك أن تراجع قوانين الأشخاص المعوقين لسنة ١٩٤٤ / سنة ١٩٥٨ ، إذا كنت توظف أقل من ٢٠ عاملاً فإنه ليس عليك أى التزام قانوني .

ما هي حقوق المتقدمين للوظائف Job applicants

للمتقدمين للوظائف الحق في ألا تفرق بينهم على أساس الجنس أو العنصر إذا أرادت أن تسترسل في هذا المجال أرجع إلى القوانين المتطابقة بذلك .

فإذا ما شعر المتقدم للوظيفة بالتمييز خلال إجراءات الاختيار ، أو الإعلان أو المقابلة فمن حقه أن يلجأ إلى المحكمة الصناعية للتمويض خلال ثلاث أشهر من الواقعة . بناء عليه يجب الاحتفاظ بطلب الالتحاق وأسباب الاعتراض الواضحة لتوظيف المتقدم وذلك لمدة ثلاثة أشهر كحد أقصى حتى تتمكن من الرجوع للحالة عند اللزوم .

هل ينبغي عليك أن توظف المجرمين السابقين Ex-criminals ؟

إذا قضى أحد الأفراد المدة المقررة في السجن كعقوبة ليس عليه أن يعترف بالجريمة في طلب الالتحاق أو في المقابلة . من الناحية العملية لا يمكنك رفض توظيف الأفراد على أساس أنه خارج من السجن وإلا أنه في النهاية لا يمكن للمحكمة أن تجبرك على الارتباط هؤلاء الأفراد . إذا ما واجهك مشاكل خطيرة في هذا المجال قد تحتاج إلى أن ترجع إلى قانون رد اعتبار المجرمين لسنة ١٩٧٤

هل من الضروري تحرير عقود توظيف ؟ Contracts of Employment?

يجب أن يكون هناك ثمة عقد سواء أكان مكتوباً أم لا بينك وبين العامل بمجرد ما

المُرشد في قانون التوظيف

يوافق على بدء العمل . ويصبح العقد نافذاً عندما يتفق على الشروط والأوضاع ، وعليه ينبغي تحرير الحيلة خلال المراقبة بالألا تعد وتوافق على عناصر العقد التي لا يمكنك أن تقدمها فيما بعد . فإذا كانت هذه هي القضية فإنك تكون قد فسخت العقد .

ما هي المعلومات التي يجب أن تقدم كتابة ؟

What information has to be provided in writing?

أولئك الذين يعملون أكثر من ١٦ ساعة في الأسبوع أو الذين يعملون أكثر من ثمانى ساعات في الأسبوع لمدة خمس سنوات لهم الحق في استلام الآتى خلال ثلاثة عشر اسبوعاً من دخول الخدمة .

- * اسم صاحب العمل .
- * مسمى الوظيفة .
- * تاريخ بدء العمل .
- * القدر المدفوع ، الأجر أثناء المرض ، المعاش (إذا انطبق) .
- * ساعات العمل ، استحقاق الاجازات الرسمية .
- * مدة الإخطارات .
- * قواعد التقييد .
- * طرق عرض المشاكل .

عليك أن تعطى العامل بياناً مفصلاً بمرتبة العامل مظهراً الآتى :

- * المبلغ الإجمالى .
- * الخصومات المتغيرة (مثل ضريبة الدخل) .

* الخصومات الثابتة .

* صافى المرتب / الأجر .

ويمكن إضافة بنود إضافية إلى العقد حسب احتياجات الشركة مثل القيود التي توضع للصيولة دون العمل مع المنافسين .

كيف يمكن تغيير العقود ؟ How can contracts be changed?

لا بد من إخطار العامل كتابة إذا حدث أى تغيير فى أى جزء من العقد وذلك خلال شهر من تاريخ التغيير والعادة أن يتم التغيير فقط بموافقة العامل .

كيف يمكن توصيل المعلومات عن العقد ؟

How should contractual information be communicated

* بيان من التفاصيل الشخصية الأساسية تعطى كتابة لكل عامل .

* خطابات التعيين للعاملين الجدد .

* وثائق الأجور ، ظروف العمل .. إلخ التى يرجع إليها والتى ينبغى أن تكون متاحة لجميع العاملين المنطبقة بشأنهم .

(انظر الفصل السابع)

ساعات العمل وتعويضات العاملين Paying people and hours of work

(انظر الفصل الرابع)

هل هناك أى متطلبات قانونية تؤثر على مقدار الأجر الذى تدفعه ؟

عموما فإن لك الحق فى تحديد المرتب ، وإنك إذا ارتبطت بنقابة عمالية فسيحتاج الأمر إلى الأخذ فى الاعتبار الاتفاقيات المحلية والقومية .

مجالس الأجور Wage councils

في مجالس الأجور الصناعية يمكن أن يوقعوا عليك غرامة إذا لم تدفع الحد الأدنى للأجور المحددة لساعات العمل والعمل الإضافي أو المستحقة في الإجازات الرسمية ، الأفراد تحت سن ٢١ لا يخضعون لأنظمة مجالس الأجور .

المساواة في الدفع Equal pay

عليك أن تدفع أجور متساوية للرجال والنساء الذين يقومون بأعمال مشابهة (نفس الوظيفة) « أو الأعمال ذات القيمة المتساوية » (الأعمال الملقاه على العاملين والتي تتساوى فيما يطلب منهم مثل الجهود والمهارة واتخاذ القرار) وقد تطلب منك المحكمة تعديل الموقف إذا كان هناك عدم مساواة وذلك بناء على شكوى العامل .

ما هي الخصومات الواجب استقطاعها؟ What deductions should be made?

يجب أن تخصم الضريبة من مصدر الدخل لجميع العاملين ، سيقدم مكتب الضريبة المحلي لك النصح بالبلغ الذي ينبغي عليك دفعه . كما سيعطيك المجموعات القانونية الخاصة بالضرائب .

يجب عمل اشتراكات التأمين القوي ، درجة ١ لصاحب العمل ولكل عامل في الشركة وتقديمها إلى مندوب الضرائب . ويمكن خصم الاشتراكات من أجور ومرتبات العاملين . إتصل بمصلحة الدخل DHSS لمعلومات أكثر تفصيلاً .

هل يجب أن تدفع الأجور للعاملين عند مرضهم؟

Do you have to pay people when they are sick?

يوجد إلزام قانوني لدفع أجور العاملين المرضى ويستحقون ذلك بشروط معينة .
لمعلومات أكثر أنظر الفصل الثالث .

هل يلزم أن تدفع أجور الغياب بسبب الأمومة ؟

أيضاً انتظر إلى الفصل الثالث

إذا كانت المرأة عملت لديك أكثر من عامين (أو عملت ما بين ٨ ، ١٦ ساعة في الأسبوع لمدة خمس سنوات) فهي تستحق الآتي :

* ٩٠٪ من مرتبتها العادى لمدة الستة الأسابيع القياى مخصوصاً منه علاوة

الأمومة ، يمكن أن تطالب ما دفع من صندوق الأمومة الحكومى .

* أرجعها إلى وتليفتها السابقة أو وظيفة مناسبة ببدلة شرط أن تعطيك إخطار

برغبتها فى ذلك قبل غيابها وتؤكد ذلك قبل عودتها بـ ٢١ يوماً .

يجب أن تكون الوظيفة مفتوحة لمدة ٢٩ أسبوعاً بعد الولادة إذا أرادت أن ترجع

للعمل .

إذا كان لديك أقل من ٥ عاملين يمكنك أن تطالب قانوناً بأنه ليس من المناسب أن

تعود العاملة لعملها . يجب أن تعلم جميع العاملات بالتنظيمات الخاصة بـ إجازات الأمومة

خلال وسائل الاتصالات المناسبة .

على أى أساس يمكن أن يطالب العاملون بالتغيب وقتاً أثناء العمل :

* لزيارة العيادات الخاصة بفحص الجنين (مدفوعة)

* للبحث عن عمل إذا ما أعلن أنه زائد فى حالة ما إذا كان لديه خدمة مدتها

سنتين على الأقل .

* الواجبات العامة (للعاملين الذين يشغلون وظائف عامة مثل أعضاء الهيئات

المحلية أعضاء المحكمة الصناعية ، أعضاء بعض مرافق الصحة والتعليم والمياه

والنهر ، خدمات المحلفين ... إلخ) أحياناً مدفوعة) .

- * الحضور في دورات تدريبية لمنهوى السلامة (مدفوعة) .
- * تنفيذ واجبات نقابات العمال ، للنقابات المشترك فيها (غير مدفوعة) (مدفوعة للأعضاء العاملين الذين يعملون كموظفين في النقابة) .

الصحة والسلامة في العمل Health and safety at work

ما هي مسؤوليتك الأساسية ؟

- * إبلاغ السلطة المحلية التي تتبعها أو الرئيس التنفيذي للصحة والسلامة أنك توظف أفراد (سواء أكانوا يعملون في مكتب أو محل أو مصنع) .
- * إذا كنت توظف ٥ أو أكثر من خمسة أفراد عليك أن تضع سياسة أساسية تؤكد مسئولية الشركة المطلقة عن تأمين ظروف عمل صحية وأمنة شارهاً كيف تنفذ هذه السياسة عملياً . ويجب إبلاغ محتويات هذه السياسة بطريقة فعالة إلى جميع المعنيين .
- * توفير أماكن عمل آمنة ومعدات آمنة في حدود ما يمكنك تقديمه وحجم المخاطر المحسوبة .
- * إبلاغ العاملين بالترتيبات المنظمة المتعلقة بالإسعاف الأولى بما في ذلك مواقع المعدات ، والتسهيلات المقدمة للأفراد .
- * الإبقاء على عدد مناسب من الأفراد المدربين على الإسعافات الأولية إذا كان عدد العاملين لديك يفوق الخمسين فرداً . أما إذا قل العدد عن ذلك فيعين شخص لهذا الغرض ، الإحتفاظ بسجل خاص لتسجيل الحوادث في العمل .
- * إبلاغ العاملين بالمعلومات عن الأشياء المتعلقة بمحتهم وبسلامتهم وتدريبهم على طرق العمل الآمنة .

* منح أوقات لمندوبى السلامة من العاملين لقضائها فى أمور السلامة .
* تكوين لجنة للسلامة لمناقشة أمور السلامة وتنفيذ التحسينات عليها إذا ما طلب ذلك مندوبين أو أكثر .

* إملأ النموذج F.2508 (يمكن الحصول عليه من مكتب صاحبة الجلالة للأوراق المكتبية) فى حالة عجز أحد العاملين لمدة ثلاث أيام متتالية أو أكثر نتيجة إصابة عمل وإرسال ذلك إلى الرئيس التنفيذى للصحة والسلامة خلال سبع أيام بما فيها الثلاث أيام المتتالية للغياب ولا تشمل اليوم الذى وقع فيه الحادث ، ولكن تشمل الإجازات الرسمية بما فيها إجازات نهاية الأسبوع .
* إبلاغ الرئيس التنفيذى للصحة والسلامة فور وقوع الحوادث الإصابات الخطيرة فى العمل كالموت وفقدان أحد الأطراف أو العين ... إلخ .

وللمفتشين سلطات واسعة لتطبيق تشريعات الصحة والسلامة وتطبيق عقوبات الغرامة والسجن لمن لا يقوم بتطبيق هذه التشريعات فضلاً راجع قانون الصحة والسلامة فى العمل لسنة ١٩٧٤ .

هل هناك استثناء خاص بالشركات الصغيرة ؟ Exceptions

كما أشرنا فيما سبق ، إذا كان لديك أقل من خمسة أفراد فانت معفى من المطالبة بوضع سياسة مكتوبة .

إستخدام الكمبيوتر فى المعلومات Computerizing Information

ماهى القيود ؟ Restrictions

فى ١٢ يوليو سنة ١٩٨٤ صدق على قانون حماية المعلومات وأرسل إلى سجل القوانين وهو أول عمل تشريعى فى المملكة المتحدة يطالب باستخدام الكمبيوتر وهدفه

حماية المعلومات الخاصة بالأفراد وإرساء مجموعة من الطرق الموحدة لإستخدام هذه المعلومات . وينظم القانون إستعمال المعلومات المعالجة أوتوماتيكياً عن الأفراد وشروط خدماتهم . ولهذا فلا يشمل القانون معالجة المعلومات عن الأفراد بالطرق اليدوية ، ولا يشمل المعلومات التي تتعلق بالشركات ذاتها .

على مستخدمي المعلومات أن يخضعوا لمبادئ معينة فيما يتعلق بالمعلومات الشخصية التي يحتفظون بها وذلك طبقاً للقانون :

- * يجب جمع المعلومات ومعالجتها بعدالة وبطريقة قانونية .
- * يجب حفظ المعلومات من أجل أغراض محددة ومسجلة طبقاً للقانون .
- * تستخدم المعلومات فقط لأغراض التسجيل أو إلامانها إستقبليها ممن لهم الحق (المسجلين) .
- * لا بد وأن تكون المعلومات كافية ومرتبطة بالأغراض التي أخذت بسببها .
- * لا بد وأن تكون المعلومات دقيقة ويتم تحديثها حيث ينبغي ذلك .
- * لا يجب حفظ المعلومات لمدة أطول من اللازم للقرض المنصوص عليه .
- * للأفراد حقوق معينة للإطلاع على المعلومات الخاصة بهم .
- * هذه المعلومات ينبغي أن يكون لها أمناً مناسباً يحيط بها .

مستخدموا المعلومات يجب أن يسجلوا أنفسهم في سجل حماية المعلومات مقابل إشتراكات ضئيلة . فأتت تعد من مستخدمي المعلومات إذا كنت تحتفظ بمعلومات شخصية على أي جهاز لتخزين المعلومات سواء أكان جهازاً لمعالجة الكلمات أو الكمبيوتر . بعض المعلومات مثل الرواتب معفية من القانون . عليك أن تتصل بسجل حماية المعلومات وذلك للحصول على مزيد من المعلومات الأكثر تفصيلاً حتى يمكن الحصول على نماذج التسجيل

ذات العلاقة والتأكد إذا كنت معقياً . ولهذا أهمية حيوية لأن عدم مراعاة القانون يعتبر جريمة جنائية عقوبتها السجن لمرتكبيها .

إنهاء عقود العاملين Terminating Staff Contracts

(أنظر أيضاً الفصل السادس)

يمكن لصاحب العمل أو العامل أن ينهى عقد العمل قانوناً بإرسال الاخطار المطلوب في الوقت المحدد . وإذا لم يستخدم العامل الاخطار في مدته النظامية فهناك القليل الذي يمكن أن تفعله إزاء ذلك لأن علاجه لا يتم إلا عن طريق المحكمة ، الأمر الذي سيكون مكلفاً من الناحية العملية .

إذا لم ترسل الاخطار للعامل بالطريقة الصحيحة فيعد ذلك قرينة على أنك فصلته تعسفياً وللعامل الحق في المطالبة بالتعويض عن طريق المحكمة .

ما هي الحقوق الوظيفية للعاملين لجزء من الوقت أو العاملين المؤقتين ؟

للعاملين المؤقتين نفس حقوق العاملين الآخرين شرط أن يستوفوا المتطلبات القانونية الضرورية وأن يعملوا عدداً من الساعات المقررة كحد أدنى (أنظر للفصول ذات العلاقة) .

يستثنى من ذلك من يعمل محل العاملات المتمتعات بإجازات الأمومة ، وكذلك العاملون الذين يحلون محل الآخرين المؤقتين لأسباب صحية .

العاملون لجزء من الوقت يستحقون معظم الحماية القانونية إذا :

* إذا كانوا يعملون ١٦ ساعة في الأسبوع .

* إذا استمرت خدمتهم ٥ سنوات بصفة دائمة وعملوا على الأقل ٨ ساعات في الأسبوع .

ما هي مسؤولياتي الرئيسية تجاه العمالة الزائدة ؟ Redundancy

(أنظر أيضاً الفصل السادس)

- * إخطار مكتب العمالة الزائدة في وزارة العمل قبل ٣٠ يوم على الأقل إذا أردت أن تعتبر ١٠ عاملين أو أكثر زائدين . فإذا زاد عددهم عن مائة ينبغي إبلاغ الوزير المختص قبل تسعين يوماً من الفصل .
- * إعطاء بدل الزائدين للعاملين الذين قضوا سنتين على الأقل في الخدمة وذلك حسب أعمارهم وطول مدة الخدمة .
- * إعطاؤهم على الأقل يومين مدفوعى الأجر للغياب للبحث عن وظائف أخرى (شرط أن يكونوا قد أكملوا سنتين خدمة) .
- * إذا كان ذلك ممكناً ، إعطاؤهم وظائف بديلة وتجنب العمالة الزائدة الإجبارية .
- * إعطاؤهم إخطارات عديدة بقدر الامكان .
- * إذا كنت مشتركاً في إحدى النقابات العمالية ، ناقش إقتراحات العمالة الزائدة مع ممثل النقابة . إذا كان هناك عشرة أو أكثر من العاملين الذين سيصبحون زائدين فيجب إخطار النقابة بأشعار مئة ٣٠ يوماً . ويجب أن يتضمن الأخطار أسباب العمالة الزائدة ، وعدد وأوصاف الزائدين والطرق المقترحة للاختيار وطريقة ووقت الفصل .

هل هناك أية إستثناءات خاصة بالنسبة للعمالة الزائدة في الشركة الصغيرة ؟

حيث يكون هناك أقل من ١٠ عاملين مرشحين بأن يكونوا عاملين زائدين في مكان عمل واحد ليس هناك إلزام بإخطار وزارة العمل .

والشركات التي يعمل لديها أقل من عشرة أفراد لها الحق في المطالبة بالتخفيض من وزارة العمل .

ما هي حقوق العاملين عند نقل الشركة أو إدماجها ؟ Transferred on merged ?
يحق للعاملين النقل تلقائياً بنفس شروط تعاقدهم دون أن يفقدوا الخدمة أو حقوقها الناشئة عنها .

ما هو الفصل ؟ Dismissal

(انظر أيضاً الفصل السادس)

يحدث الفصل عندما تنتهي عقد العامل ، أو عندما تنتهي مدة العقد المحدد المدة ، أو عندما يأتي من جانبك تصرفاً من شأنه أن يخالف مخالفة جسيمة لنص قانوني رئيسي بحيث لا يكون للعامل خيار إلا تقديم الاستقالة .

فالشخص الذي يشعر بأنه فصل تعسفياً يمكن أن يرفع القضية للمحكمة الصناعية التي يمكنها أن تصدر حكماً ضدك لرفع تعويضات أو إرجاع العامل ، ولو أن إرجاع العمل لعمله لا يمكن أن يجبر به صاحب العمل .

متى يكون الفصل مباحاً ؟

يتوقف ذلك إلى حد كبير على الظروف ، ولكن من الضروري أن تُتبع الإجراءات التأديبية . فالفصل يجب أن يكون آخر إجراء .

ينبغي أن يكون الفصل لأحد الأسباب المحددة والتي تعتبر عادلة :

* العمالة الزائدة . عندما تستغني الشركة عن العمل الذي يؤديه العامل بمعنى إلغاء الوظيفة وإيس العامل .

المرشد في قانون التوظيف

* القصور في القدرة ، النقص في المؤهلات المطلوبة ، صحة معتلة ، عادة ما تظهر

هذه النواحي في بداية التعيين عند ما يظهر جلياً أن العامل لا يمكنه القيام

بالعمل بسبب النقص في المهارة أو بسبب صحته العقلية أو الجسمانية المعتلة .

* سوء السلوك - ويتوقف ذلك على ظروف كل حالة ، ولكن ما يلي عادة ما يكون له

علاقة : عدم الكفاءة ، الإهمال ، عدم إطاعة الأوامر ، الاعتماد على عاملين

آخرين ، السكر ، الشك في أخلاق العامل .

* عدم إمكان العامل من الاستمرار في العمل دون أن يخالف القانون مثال : عندما

يوقف السائق عن القيادة بسبب جريمة القيادة وهو في حالة السكر .

* بعض الأسباب الأخرى التي تقتنع المحكمة الصناعية .

إذا فصلت أحداً وكان عضواً في النقابة العمالية ، ويسبب قيامه بأنشطتها سيحتمل

الفصل غير مشروع تلقائياً .

هل هناك أية استثناءات خاصة بالنسبة للفصل في الشركة الصغيرة ؟

تأخذ المحكمة في اعتبارها حجم الشركة والنواحي الإدارية فيها عندما تقرر عما

إذا كان الفصل تعسفياً أم لا .

إذا لم يكن الاجراء عملياً فلن تكون ملزماً بإرسال إنذارات مكتوبة أو تعطى حقاً في

التظلم ، أو تجرى تحقيقاً شاملاً .

يضاف إلى ذلك :

* أن تطالب بإجراءات رسمية عندما يفصل بسبب الصحة المعتلة .

* المحاكم غالباً ما تعتقد أن الشركات الصغيرة لها حق في أن تتوقع درجة عالية

من السلوك وأنه يجب السماح لها بمرونة معقولة بأن تضع عقود عمل مختلفة .

من له حق رفع الدعوى فى المحكمة الصناعية ؟

Who qualifies to take the case to an industrial tribunal ?

* الأفراد الذين واجهوا تفرقة على أساس من الجنس أو العنصر . لا توجد خدمة مؤهلة لرفع الدعوى إذا حدثت التفرقة على هذه الأسس . أيضا الذين لم يعينوا بعد يتمتعون بهذا الحق .

* فصل المرأة بسبب الحمل فقط . أيضاً لا يتطلب ذلك خدمة مؤهلة .

* العاملون الذين ظلوا فى الخدمة سنتين أو أكثر أمر العاملون لجزء من الوقت بشرط قيامهم بالعمل ١٦ ساعة أو أكثر فى الاسبوع لمدة خمس سنوات أو أكثر . فى حالة ما إذا كان عدد العاملين بالشركة أقل من عشرين عاملاً واستمر الوضع على ذلك لمدة سنتين (أو خمسة سنوات) فلن يكون للفرد الحق فى رفع الدعوى لدى المحكمة الصناعية . الشكل ٨-٧ يعطيك مرجعاً سهلاً لحقوق العامل .

المرشد في قانون التوظيف

حقوق العاملين خلال نظرة سريعة Employee rights at a glance

العاملون الذين يستعملون أكثر من ١٦ ساعة في الأسبوع	العاملون الذين يستعملون من ١٦-٢٤ ساعة في الأسبوع	العاملون الذين يستعملون أكثر من ٢٤ ساعة في الأسبوع	حقوق العاملين خلال نظرة سريعة
/	/	/	لا يجوز التفرقة بينهم على أساس من الجنس أو الزواج
/	/	/	لا يجوز التفرقة بينهم على أساس من العنصر
/	/	/	لا يمكن أن يكون ضحية لمباشرة أنشطة النقابات
/	-	/	صيفة عقد التوظيف خلال ١٢ أسبوعاً خمسة
/	-	-	إعطاء وقت للمساهمة في الواجبات العامة
/	-	-	بيان محدد فيه بنود الأجر والفوائد
/	-	-	إعطاء وقتاً كموظف في النقابة العمالية المستقلة
/	-	-	إعطاء وقت كموظف للمساهمة في أنشطة النقابات
/	-	-	العمالية المستقلة
/	-	-	إعطاء وقت لأداء أعمالاً كممثل للسلامة
شهر	٥ سنوات	-	الحد الأدنى لمدة الإخطار
شهر	٥ سنوات	-	ضمان النفقات
شهر	٥ سنوات	-	دفع المرتبات أثناء الإيقاف للمرض
٢ سنة	٥ سنوات	-	لا يخضع للفصل التعسفي
٢ سنة	٥ سنوات	-	لا تفصل بسبب الحمل
٦ أشهر	٦ أشهر	-	صيفة مكتوبة لأسباب الفصل
٢٦ أسبوع	٥ سنوات	٦ أشهر	الأجر بسبب الأمومة المعدل المنخفض
٢ سنة	٥ سنوات	-	الأجر بسبب الأمومة المعدل المرتفع
٢ سنة	٥ سنوات	-	إجازة الأمومة بعد العودة للعمل
٢ سنة	٢ سنة	-	أجر المعالة الزائدة

الشهر = شهر كما يرد في التقويم

السنة = ١٢ شهر كما ترد في التقويم

الشكل ٨ - ٢- حقوق العاملين خلال نظرة سريعة

لماذا الاشتراك في التأمين ؟ Why take out insurance ?

هناك سببان رئيسيان لكي تشترك في التأمين : الأولى هو مطلب قانوني ، والثاني يمكن وصفه بأنه « راحة للفكر » فإذا لم تكن مؤمناً عليك وحدثت كارثة فقد تعنى فقدان وظيفتك ، مهما كان وضعك الوظيفي وأهميتك وفي بعض الأحوال قد تفقد منزلك لكي تدفع تعويضات . يجب أن تؤمن على منزلك ومحتوياته إذا كنت تزاوّل نشاطك فيه ، حيث أن التغطية التأمينية التي يمكن أن تحصل عليها هي بوليصة تأمين منزلي ولا تنطبق على إدارة أعمالك . ولذلك يجب أن تتأكد في هذا الموقف أنك تشترك في بوليصة تجارية .

ما يجب أن تؤمن عليه قانوناً ؟ Insure legally

مسئولية صاحب العمل :

طبقاً لقانون التأمين الإجباري لسنة ٦٩ فإن أصحاب الأعمال جميعهم يجب أن يأمّنوا ضد الإصابات الشخصية ، والأمراض التي يعاني منها العاملون أو التي تحدث أثناء أداء العمل ، والتأمين يجب أن يتم بموجب وثيقة تأمين مقبولة لدى إحدى شركات التأمين . وتصدر شهادة للتأمين لصالح جميع العاملين وعلى أن تعلق صورة منها في كل مكان من أماكن العمل (انظر الشكل ٨ - ٣) ويجب ألا يقل مبلغ التأمين عن ٢ مليون جنيه استرليني بالنسبة للمطالبة الواحدة . وفي كثير من الحالات تعطى هذه الوثائق تغطية غير محدودة .

إن أي عامل أو شخص إستخدم أو عين بموجب عقد خدمة ، أو في خدمة حرفية مع صاحب العمل سواء أكان أداء العمل يدوياً أو كتابياً أو غير ذلك ومواءم إكان العقد صريحاً أو ضمناً ، شفهياً أو كتابياً فإنه يغطي المتطلبات القانونية . هؤلاء الأفراد التالي ذكرهم لا يخضعون للتأمين :

المرشد في قانون التوظيف

* العامل القريب لك (صاحب العمل) مثل الزوج ، الزوجة ، الأب ، الأم ، الجد ،

الجد للأب ، زوج الأم ، زوجة الأب ، الابن ، البنت ، الحفيد ، الحفيدة ، الابن بالتبني ، البنت بالتبني ، الأخ ، الأخت ، الأخ غير الشقيق ، الأخت غير الشقيقة.

* الشخص الذي يستخدم في منزل مثل المربية ، البستاني .

* العامل الذي لا يقيم عادة في المملكة المتحدة ، والذي يعمل لك أقل من ١٤ يوماً .

يمكن إعفاؤك من المتطلبات القانونية للتأمين طبقاً للقانون إذا كان لديك أحد من

هذه المجموعات :

١ - السلطات المحلية .

٢ - اللجان أو مجالس الإدارات التي تشتمل على أعضاء ممثلين لسلطة محلية .

٣ - سلطات الشرطة .

٤ - الصناعات المؤمنة .

٥ - أطقم السفن والأرصعة إذا كانوا مؤمناً عليهم في جمعية التأمين التبادلية

لأصحاب السفن .

٦ - بعض الجهات التي تمولها أموال عامة .

لا توجد أي استثناءات أخرى . وتصل قيمة الغرامة لمخالفة القانون إلى ١٠٠٠

جنيه استرليني ، وحتى ٤٠٠ جنيه استرليني في حالة عدم تعليق الشهادة أو إذا لم يتم

تقديمها بناء على طلب الرئيس التنفيذي للصحة والسلامة .

يجب التنبيه هنا بأنه يجب الحرص عندما يعمل أفراد لا يوصفون بأنهم عاملون

لديك في مواقع العمل . قد يشمل هؤلاء المقاولون وخبراء التدريب .

شهادة التأمين تغطي مسؤولية صاحب الأعمال

(تعلق صورة أو صور من هذه الشهادة في كل مكان من أماكن العمل حيث يستخدم صاحب الوثيقة أشخاصاً تغطيهم البوليصة) .

بوليصة رقم :

١ - اسم صاحب البوليصة .

٢ - تاريخ بدء التأمين .

٣ - تاريخ انتهاء البوليصة .

نشهد بأن البوليصة المتعلقة بها هذه الشهادة تغطي متطلبات القانون واجب التطبيق في بريطانيا العظمى ، أيرلندا الشمالية ، جزيرة الرجل ، جزيرة جيرسي ، جزيرة جيرنس ، وجزيرة النيرنى أو المنشآت البعيدة عن الشاطئ في المياه الإقليمية حول بريطانيا العظمى .

(شركات التأمين المخصصة)

بالنيابة عن مجلس الإدارة

الشكل ٨-٣ شهادة صاحب العمل بالمسئولية التأمينية مبيناً المعلومات المفروض أن تعرض في هذه الأحوال يجب أن تتأكد من أن الشخص المسئول عن سلامتهم قد إشتري لهم تأميناً نيابة عنهم . وكلما كان ذلك ممكناً يجب أن تطلب ذلك كتابة حتى تقلل من احتمال مسئوليتك عن هؤلاء الأفراد .

التأمين على السيارات Motor insurance .

إذا كانت شركتك تمتلك سيارات تلكد من أن التأمين يغطي إستخدامات الشركة

مخاطر المهنة Professional indemnity

إذا كنت تقدم خدمات فلا بد أن تفكر في أن تشتري بوليصة تأمين ضد مخاطر المهنة لتفكك والعاملين لديك . الأطباء والمحامون والمحاسبون - وغيرهم يؤمنون ضد المخاطر تلقائياً لحمايتهم من أى مطالبات في حالة ما إذا كانت نصيحتهم أو عملهم شابه للخطأ أو عدم الدقة أو كان مؤثراً لعملائهم ، مثل هذا التأمين عادة ما يوفر لك أتعاب المحامين وأى تعويضات يحكم بها ضدك أو ضد أى من العاملين لديك . هذا النوع من التأمين ياهظ الثمن حيث تزداد المطالبات كل عام . عليك إذن أن تدرس هذا البديل بدقة إذا كنت في ميدان مشروعات الخدمات .

تأمين الرجل الرئيسي "Key man" insurance

ويؤخذ هذا التأمين لصالح فرد واحد ، مثلاً يمكن أن تؤمن على نفسك باعتبارك صاحب الشركة أو تؤمن على الشخص الرئيسي في مجموعة العمل لديك ، هذه البوليصة تخول دفع مبلغاً مقطوعاً من المال إلى الشركة في حالة وفاة المدير / الرئيسي من نوى الأهمية الحيوية .

كصاحب شركة صغيرة فإنه يفترض فوراً أنك في حاجة إلى بوليصة تأمين «الرجل الرئيس» ومع ذلك عليك أن تدرس الأتى قبل أن تشتري البوليصة ، أن تقارن تكاليف الأقساط مع المكاسب الفعلية المحصلة من النشاط نفسه إسأل نفسك عما إذا كان التعويض الاجمالى المدفوع للشركة في حالة وفاة الرجل الرئيس سيساعد في الإستمرار في النشاط ؟ هل من الممكن - على سبيل المثال أن تستمر في العمل كبيت أزياء بدون رئيس للمصممين ؟ إذا لم يستفد المشروع من البوليصة في المدة الطويلة فقد يكون من المناسب ألا تمتلك هذه البوليصة .

التأمين الصحي الدائم Permanent health insurance

يمكن تضمين جميع العاملين بهذا النوع من التأمين لتأمينهم ضد المرض والحوادث ولحماية أجورهم ومرتباتهم خلال هذه الأوقات ، لهذا النظام ميزة للمشروع الصغير بصفة خاصة ، حيث أن غياب أحد أعضاء الفريق لمدة طويلة قد يعنى الاضطراب لنفع مرتب مرتين من أجل تغطية المتغيب بما يترتب عليه من مشاكل مالية للمشروع .

في الشركات الصغيرة حيث توجد علاقات العمل القريبة مع العاملين ستشعر بآثك ملزم أدبياً بالاستمرار في دفع الأجور ، فإذا اشترت بوليصة تأمين على الصحة يمكن أن يضمن ذلك دفع أجور العاملين المرضى لمدة طويلة من الغياب (بالإضافة إلى مستحقاتهم النظامية للأجور المدفوعة للغياب بسبب المرض) دون الرجوع بالمبالغ المالية على الشركة الصغيرة . ويمكن النظر الى ذلك باعتباره ميزة إضافية للعاملين وتعطى أماناً أكثر لهم .

التأمين على الصحة الخاص Private health insurance

كثير من الشركات تقدم الآن للعاملين والادارة العليا فيها تأميناً خاصاً لهم وأحياناً يشمل أفراد أسرهم وذلك لدى شركة Bupa , PPP أو شركات مثلاً . هذه الميزة تُفرض عليها ضرائب . وهي مفيدة لأنها توفر الراحة للعاملين لديك وذويهم .

فائدة هذا البرنامج للشركة يمكن أن تلمسه في العناية الصحية المتوفرة في حالات الطوارئ ، كما هي في الأمراض الروتينية دون عناء من الشركة . كما يؤكد هذا التأمين أن العاملين سيبتلقون علاجهم الفوري - الذى يمكنهم من العودة إلى أعمالهم في أقصر مدة ممكنة بعد أن يتلقوا علاجاً فعالاً . تكاليف هذا التأمين عالية في الغالب إلا أنه ينظر إليه من جانب العاملين كفائدة زائدة . غالباً ما يعطى لنظم العلاج الجماعى تخفيضاً في الأسعار .

سرقات العاملين / ضمان خيانة الأمانة

Theft by employees / Fidelity guarantee

بالإضافة إلى التأمين العام ضد السرقة ، يمكنك إضافة قسط صغير (وهو أن تغطي ضد السرقة التي يرتكبها بعض العاملين لديك) . قد تحتاج إلى أن تكون قادرا على إثبات أن لديك أجهزة أمن قوية حتى يمكنك الحصول على هذا التأمين على فرض معرفتك الجيدة عن فريق العمل التابع لك إلا أن هذا النوع من التأمين جدير بالتفكير فيه .

من أين أشتري بوليصة التأمين ؟ ? Where do I buy insurance ?

سوف تحتاج في الغالب خدمات سمسار تأمين . عليك أن تتأكد بأنه مسجل لدى مجلس سجل سماسرة التأمين ، حيث يتطلب منهم هذا المجلس أن يسلكوا سلوكاً يتفق وقواعد المهنة . يمكن للسماسرة التعامل مع العديد من أنواع التأمين من الناحية النظرية ، ولكن من الناحية العملية فإن كثيرا منهم يتجهون الى التعامل مع قليل من المصادر الرئيسية . لذلك فإنه من الأفضل أن تحصل على عروض من ثلاث سماسرة وتدرس هذه العروض قبل أن تتعاقد على بوليصة التأمين . يدفع لهؤلاء السماسرة عمولة عن مبيعات التأمين واذك لا يجب أن يقاضوك بمصروفات الترتيبات التي يقومون بها . تحقق بعناية مقدما من أنه ليس هناك ما يدفع من مصروفات إضافية .

Employing & Managing people

By : Karen Lanz

هذا الكتاب

كيف تختار العاملين
وتديرهم وتحفزهم ؟
هل تشجع في اختيار أفراد للعمل لديك ؟
هل سبق أن فكرت في مسؤولياتك الجديدة
ومهاراتك في إدارة الناس ؟
هل يمكنك التغاضي وتحمل خسارة عدم حصولك
على أفضل ما يمكن أن يعطيه العاملون لديك ؟
إن هذا الكتاب يعتبر دليلاً عملياً يثير لك الطريق
في مناجم قوانين التوظيف وعلاقات العاملين
ويكشف لك الطريقة عن كيفية إنشاء فريق ذي
فاعلية .
وستكتشف منه أساليب عملية لطرق الاختيار ،
التحفيز والإدارة حتى يتسنى لشركتك والعاملين
لديك الاستفادة الكاملة .

دليل ناتبويست
للأعمال
أن مصادر وخبرة الناتبويست ، البنك الرائد
للمشروعات الصغيرة ، وبتمان الرائد في النشر
الإداري في المملكة المتحدة اجتمعاً في إصدار هذا
الكتاب من أجل الراغبين في إنشاء مشروعاتهم
الصغيرة أو لهؤلاء الذين هم فعلاً في العمل .
كل عنوان ورد في هذا الدليل يعطيك نصيحة
عملية ، سهلة الاتباع مع سرد للأمثلة وقوائم
للمراجعة . وكتب هذا الدليل بأسلوب يمكن فهمه
من أولئك المستجدين في ميدان الأعمال .

الناشر



دار الفجر للنشر والتوزيع

ه شارع التيسير - عمارة إيموبيليا الأهرام

نهاية شارع الملك فيصل - الجيزة - مصر

تليفون / فاكس ٣٨٣١٩٧٢